

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**VERS UN MODÈLE D'ENTREPRISE HYBRIDE : L'ÉVOLUTION DE LA
GESTION D'UN CONTEXTE DE LOYAUTÉ RÉCIPROQUE VERS UN
MODÈLE DE MARCHÉS ; ÉTUDE DU CAS DE JOHNSON & JOHNSON**

**MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES
(MBA-RECHERCHE)**

**PAR
FRÉDÉRIC TREMBLAY**

Novembre 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation d'un mémoire de maîtrise est un travail exigeant, mais très formateur. Il pousse au dépassement de soi et à la réalisation de rêves autrefois formulés. Bien que le processus de rédaction soit un travail solitaire, il est important de mentionner que sa réussite est le fruit d'une étroite collaboration avec les personnes citées ci-dessous.

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de recherche, Mme Mihaela Firsirou (Ph. D.). La pertinence et la qualité de ses conseils et commentaires ont contribué à rehausser la qualité de ce mémoire. Ma compréhension et ma passion du domaine de la stratégie reposent essentiellement sur les qualités pédagogiques et la rigueur intellectuelle de Mme Firsirou.

Au-delà du processus de rédaction, je tiens à souligner l'appui de Mme Firsirou à titre de professeure et d'employeuse. L'environnement de travail de la Chaire Bombardier, pour laquelle Mme Firsirou agit à titre de professeure titulaire, a considérablement contribué à l'enrichissement de mes connaissances, et ce, tout au long de mon parcours universitaire de second cycle. Je tiens également à souligner le soutien financier de la Chaire Bombardier par les bourses d'excellence qu'elle m'a octroyées.

Je tiens à mentionner le soutien de mon ami et collègue François Dauphin, doctorant en administration. Malgré ses prenantes occupations, il est toujours demeuré disponible afin de partager ses connaissances ainsi que son expérience qui ont grandement profité à la réalisation de ce mémoire.

Je voudrais aussi remercier mes amis et collègues du MBA et plus particulièrement François Renaud avec qui j'ai partagé les différentes étapes et difficultés du processus académique et de rédaction du mémoire.

Je tiens aussi à souligner l'appui moral, émotif et financier de mes parents. Ils ont su m'aider à conserver ma motivation par leurs encouragements tout au long du difficile processus de rédaction de ce mémoire. Je leur dédie cet accomplissement.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	xiv
RÉSUMÉ.....	xv

CHAPITRE I

INTRODUCTION.....	1
--------------------------	----------

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE DE L'ÉVOLUTION DES CONTEXTES DE MARCHÉS.....	4
2.1 Le modèle de loyauté réciproque	5
2.2 Un changement de contexte	8
2.3 Évolution du marché des produits et services	10
2.3.1 Déréglementation.....	10
2.3.2 Privatisation	11
2.3.3 Libre-échange	12
2.3.4 Nouvelles technologies	13
2.4 Évolution des marchés financiers	13
2.4.1 L'investisseur activiste et crise de gouvernance.....	15
2.4.2 Influence des fonds d'investissements privés et des fonds de couverture	16

2.4.3 La création de valeur pour l'actionnaire comme finalité ultime	17
2.4.4 La nouvelle réalité de l'actionnariat	18
2.5 Évolution du marché du talent	19
2.6 Le modèle de marchés	20
2.7 Une troisième voie	22

CHAPITRE III

CADRE D'ANALYSE ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES..... 24

3.1 Contexte d'analyse.....	24
3.2 Cadre d'analyse.....	26
3.2.1 Configuration stratégique	29
3.2.2 Degré d'intégration verticale et coûts de complexité	30
3.2.3 Configuration de coûts.....	32
3.2.4 Pouvoir des fournisseurs et des acheteurs	33
3.2.5 Niveau d'intégration horizontale et de concentration de l'industrie.....	34
3.2.6 Différenciation ou segmentation et phases du marché	34
3.2.7 Concurrence et rivalité pour les ressources stratégiques	35
3.2.8 Entraves à l'entrée	35
3.2.9 Proximité des substituts	36
3.2.10 Mesures de performance économique	36
3.3 Méthodologie de recherche.....	41
3.3.1 Une approche mixte.....	41
3.3.2 Échantillonnage	42
3.3.3 Collecte et analyse de données	43
3.3.4 Fiabilité, validité et limites de l'étude	45
3.4 Conclusion	45

CHAPITRE IV

L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE.....	46
4.1 Cartographie générale de l'industrie pharmaceutique.....	46
4.2 Le marché pharmaceutique américain	48
4.3 Le cadre réglementaire.....	49
4.3.1 Les débuts de l'histoire réglementaire américaine	50
4.3.2 La montée des coûts liés à l'innovation et la croissance des produits génériques.....	52
4.3.4 Des années 1990 à aujourd'hui.....	55
4.3.5 Dépenses gouvernementales en soin de santé.....	57
4.3.6 Réponse des entreprises.....	59
4.4 L'innovation.....	61
4.5 Le cycle de vie d'un médicament (brevets)	63
4.5.1 Le phénomène des médicaments génériques	66
4.6 Barrières à l'entrée.....	67
4.7 Les manufacturiers de l'industrie pharmaceutique	70
4.7.1 Pfizer Inc.....	70
4.7.2 Merck & Co.	74
4.7.3 Eli Lilly.....	78
4.7.4 GlaxoSmithKline	81
4.7.5 Sanofi-Aventis	82
4.7.6 Performance boursière	83
4.8 Rémunération.....	84
4.9 Conclusion	91

CHAPITRE V

LE CAS DE JOHNSON & JOHNSON.....	98
5.1 Historique de Johnson & Johnson.....	98
5.1.1 D'entreprise familiale à multinationale	98
5.1.2 Credo de J&J	101
5.1.3 Principes de gestion.....	102
5.1.4 Incident Tylenol de 1982.....	103
5.1.5 Structure stratégique de J&J	109
5.2 Johnson et Johnson et le marché des produits et services.....	112
5.2.1 Profil actuel de Johnson & Johnson.....	114
5.2.2 Performances actuelles de Johnson & Johnson	119
5.2.3 Comparaison des performances de Johnson & Johnson avec la concurrence	120
5.2.4 Recherche et développement	122
5.2.5 Stratégie de croissance.....	126
5.2.6 Restructuration.....	131
5.2.7 Conclusion sur la gestion du marché des produits et services chez J&J	132
5.3 Johnson & Johnson et le marché du talent.....	134
5.3.1 Rémunération des dirigeants.....	134
5.3.2 Évolution de la direction.....	141
5.3.3 Gestion du personnel	142
5.3.4 Conclusion sur la gestion du marché du talent chez J&J.....	147
5.4 Johnson & Johnson et les marchés financiers.....	148
5.4.1 Performance boursière de J&J	148
5.4.2 Gouvernance	150
5.4.3 Évolution du conseil d'administration.....	152
5.4.4 Rachats d'actions.....	154
5.4.5 Politique de dividendes.....	155

5.4.6 Gestion de la dette	157
5.4.7 Conclusion sur la gestion des marchés financiers chez J&J	158

CHAPITRE VI

CONCLUSION	160
6.1 L'industrie pharmaceutique	161
6.2 Modèle de loyauté réciproque	161
6.3 Modèle de marchés	163
6.3.1 Marché des produits et services	163
6.3.2 Marché du talent	164
6.3.3 Marchés financiers	165
6.4 Johnson & Johnson, un modèle hybride	166
6.5 Contribution et pistes de recherche	168
BIBLIOGRAPHIE	170

LISTE DES FIGURES

2.1	Les contextes de vulnérabilité de l'entreprise face aux marchés et de mobilité du talent propres aux modèles de marchés et de loyauté réciproque.....	9
2.2	Synthèse des facteurs à la source de la transformation du modèle de loyauté réciproque vers un modèle de marchés (produits et services, financiers et talent).....	21
3.1	Le processus stratégique.....	25
3.2	Modèle des cinq forces de Porter.....	27
3.3	Cadre d'analyse stratégique proposé par Allaire et Firsirotu.....	28
3.4	Les frontières de la firme et le contour de son champ stratégique.....	29
3.5	Champs et groupes stratégiques.....	30
3.6	Sources de coûts : les options de marché et d'intégration administrative de transaction.....	31
3.7	Dynamique de coûts et taille optimale pour les systèmes stratégiques complexes.....	32
3.8	Phénomènes de différenciation et de segmentation.....	35
4.1	Pourcentage de ventes mondiales par classe thérapeutique pour l'année 2004.....	46
4.2	Ventes mondiales de l'industrie pharmaceutique pour l'année 2005.....	49
4.3	Nombre de NME approuvés par la FDA pour la période 1950-1980.....	52
4.4	Diminution des prix en fonction de la compétition des manufacturiers de produits génériques.....	55
4.5	Croissance des dépenses gouvernementales américaines par catégorie comparée à la croissance des dépenses totales en soins de santé.....	58
4.6	Pourcentage des dépenses nationales totales pour les médicaments de prescription par type de payeur.....	58
4.7	Comparatif des dépenses faites en matière de recherche et développement au niveau mondial.....	61
4.8	Dépenses en recherche et développement en pourcentage des ventes.....	62

4.9	Processus de recherche et développement d'un médicament.....	64
4.10	Dépenses en recherche et développement par fonction, entreprises membres de la PhRMA.....	65
4.11	Temps d'approbation de NDA par la FDA.....	65
4.12	Dépenses en R&D des entreprises membres de la PhRMA en rapport avec le nombre de nouvelles molécules approuvées par la FDA pour la période 1970-2005.....	69
4.13	Activités supérieures à 2 milliards de dollars reliées aux fusions, acquisitions et alliances de Pfizer pour la période 1985-2003.....	72
4.14	Pourcentage de ventes par principaux produits de Merck pour le segment pharmaceutique.....	76
4.15	Valeur de l'action de Merck en comparaison avec l'indice pharmaceutique.....	77
4.16	Valeur boursière de Eli Lilly pour la période 1995 à aujourd'hui.....	79
4.17	Répartition des ventes de GSK par principaux produits pour le segment pharmaceutique.....	82
4.18	Évolution du cours de l'action des principaux manufacturiers pharmaceutiques.....	84
4.19	Importance de la taille de l'entreprise sur la rémunération des dirigeants.....	86
4.20	Comparaison des différents modes de rémunération des CEO en fonction du chiffre d'affaire de l'entreprise.....	86
4.21	Variation par industrie de la rémunération monétaire et de la rémunération totale moyenne pour le CEO.....	87
4.22	Salaires totaux des cinq dirigeants les mieux rémunérés en fonction des ventes pour l'industrie des produits chimiques de consommation.....	88
4.23	Salaires moyens comparatifs des cinq dirigeants les mieux rémunérés entre le total des industries manufacturières et l'industrie des produits chimiques de consommation.....	89
4.24	Salaires des cinq dirigeants les mieux payés par les principales entreprises pharmaceutiques.....	90
4.25	Indices de croissance NASDAQ et Amex de l'industrie des biotechnologies.....	91
5.1	Impacts des incidents Tylenol et de la nouvelle réglementation sur le cours de l'action de J&J.....	107

5.2	Comparaison de l'évolution des cours boursiers de différentes entreprises pharmaceutiques suite aux incidents Tylenol et de la nouvelle réglementation (1 ^{er} septembre 1982 = base 100).....	108
5.3	Structure stratégique de J&J.....	110
5.4	Importance des trois secteurs d'activités de J&J sur le marché mondial des soins de santé humaines.....	111
5.5	Ventes de Johnson & Johnson pour la période de 1961-1970.....	112
5.6	Bénéfices nets de Johnson & Johnson pour la période de 1961-1970.....	113
5.7	Répartition des ventes par classe de produits pour Johnson & Johnson en 1970.....	113
5.8	Configuration stratégique de Johnson & Johnson en 1970.....	114
5.9	Chiffre d'affaires par région géographique.....	115
5.10	Évolution du bénéfice net de J&J (1997-2007).....	115
5.11	Répartition des ventes par secteurs d'activités pour l'année 2007.....	116
5.12	Dépenses en recherche et développement de J&J pour la période 1970-2007.....	122
5.13	Pourcentage des dépenses en recherche et développement en fonction des ventes annuelles de J&J pour la période 1970-2007.....	123
5.14	Produits issus de la recherche et du développement de J&J et potentiel de ventes en comparaison avec ceux de la concurrence pour l'année 2012.....	125
5.15	Évolution des unités d'affaires de J&J pour la période 1975-1997.....	126
5.16	Structure d'innovation et de reconfiguration de la stratégie de développement de J&J.....	129
5.17	Comparatif des cibles de rémunération mixte moyenne entre le président et chef de la direction (CEO) et les autres directeurs exécutifs de J&J pour l'année 2007.....	135
5.18	Comparaison entre la cible de rémunération prévue et la rémunération réelle du président et chef de la direction de J&J pour l'année 2007.....	139
5.19	Salaire et bonus de performance du président et chef de la direction de J&J par rapport au salaire moyen des employés du secteur.....	140

5.20	Comparaison des salaires et bonus de performance des trois dirigeants les mieux payés de J&J.....	140
5.21	Évolution du nombre d'employés de J&J au cours de la période 1970-2007.....	142
5.22	Structure organisationnelle des ressources humaines de J&J.....	143
5.23	Évolution du titre de J&J en comparaison avec le Dow Jones pour la période 1975-1985 (1973 = base 100).....	148
5.24	Évolution du titre de J&J en comparaison avec le Dow Jones pour la période 1985-1995 (1973 = base 100).....	149
5.25	Évolution du titre de J&J en comparaison avec le Dow Jones pour la période 1995-2005 (1973 = base 100).....	150
5.26	Pourcentage de la composition des membres du conseil d'administration en provenance de l'interne de J&J.....	153
5.27	Dividendes versés aux actionnaires de J&J pour la période 1970 à aujourd'hui...	156
5.28	Pourcentage de croissance des dividendes versés aux actionnaires de J&J pour la période 1970 à aujourd'hui.....	156
5.29	Pourcentage du ratio dette sur équité de J&J pour la période 1970-2007.....	157
6.1	Périodes de mises à pied suivant la récession des années 1981-1982.....	165
6.2	Johnson & Johnson comme modèle de gestion hybride entre les modèles de loyauté réciproque et de marchés.....	167
6.3	Performance de Johnson & Johnson comparée à celle du Dow Jones pour la période de 1970 à 2008.....	168

LISTE DES TABLEAUX

4.1	Les 10 plus importantes entreprises pharmaceutiques par chiffre d'affaires mondial pour l'année 2006.....	47
4.2	Les 10 plus importantes entreprises américaines de l'industrie pharmaceutique en termes de chiffre d'affaires pour l'année 2006.....	48
4.3	Les 10 plus importantes entreprises pharmaceutiques américaines par chiffre d'affaires pour l'année 2006.....	70
4.4	Principaux produits par domaine d'activité de Pfizer.....	71
4.5	Les 5 plus importants produits en termes de ventes pour l'année 2006.....	80
4.6	Salaires moyens comparatifs des cinq dirigeants les mieux rémunérés entre le total des industries manufacturières et l'industrie des produits chimiques de consommation.....	89
4.7	Les 10 plus importantes entreprises de biotechnologie classées selon le chiffre d'affaires pour l'année 2005.....	92
4.8	Les 10 médicaments les plus vendus au États-Unis en termes de ventes américaines pour l'année 2006.....	93
5.1	Chronologie des évènements reliés à l'incident Tylenol de 1982 et la réglementation sur l'emballage.....	105
5.2	Comparaison de l'impact de l'incident Tylenol sur J&J ainsi que sur un échantillon de 28 entreprises de l'industrie pharmaceutique.....	108
5.3	Évolution des parts de marché de Tylenol de septembre 1982 à septembre 1985..	109
5.4	Principaux produits (ou groupes de produits) du segment pharmaceutique en fonction des ventes annuelles.....	117
5.5	Principales franchises du segment des équipements médicaux en fonction des ventes annuelles.....	118
5.6	Principaux groupes de produits du segment consommation en fonction des ventes annuelles.....	119
5.7	Indicateurs de performance économique et scores de performances de Johnson & Johnson, 2002-2007.....	120
5.8	Comparaison des indicateurs de performance de Johnson & Johnson et de ses	121

	principaux concurrents américains et européens pour l'année 2007.....	
5.9	Pourcentage des ventes par rapport aux ventes pour les trois segments de Johnson & Johnson pour l'année 2007.....	123
5.10	Sources et rétention des lignes de produits ajoutées à la gamme de J&J.....	127
5.11	Sources d'ajouts des différentes unités d'affaires, désinvestissements, reconfigurations ainsi que leur nature.....	125
5.12	Principales transactions de J&J, 1994-2007.....	129
5.13	Allocation préliminaire du prix d'achat de PCH.....	130
5.14	Pourcentage d'augmentation attribuable à l'acquisition de PCH pour le segment consommation de Johnson & Johnson.....	130
5.15	Pondération des objectifs en vue du calcul du bonus de performance individuelle.....	136
5.16	Calcul du multiplicateur en fonction de l'atteinte des objectifs.....	136
5.17	Procédures de rémunération par actions.....	137
5.18	Succession des dirigeants de J&J pour la période de 1970 à aujourd'hui.....	141
5.19	Membres du conseil d'administration et des différents comités pour 2007.....	154

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AT	Rotation des actifs
BAII	Bénéfice avant impôts et intérêts
BPA	Bénéfice par action
CEC	Certificat de rémunération supplémentaire
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
CSP	Corporate Social Index
EBITDA	Bénéfices avant impôts, intérêts et amortissements
EVA	Valeur économique ajoutée
FDA	Food and Drug Administration
FLE	Levier financier
FTA	Free Trade Agreement
GOC	Group Operating Companies
GSK	GlaxoSmithKline
IBM	International Business Machines
J&J	Johnson & Johnson
LBO	Leverage Buy-out
NAFTA	North American free Trade Agreement
NDA	New Drug Application
NME	New Molecular Entities
OTC	Over the counter
PCH	Pfizer Consumer Healthcare
R&D	Recherche et développement
ROA	Rendement sur les actifs économiques
ROE	Rendement sur les capitaux propres
ROS	Marge économique sur les ventes
SM	Stakeholder Management
TME	Taille minimale efficace

RÉSUMÉ

L'environnement dans lequel œuvre l'entreprise a évolué au cours des dernières décennies. Partant des années 1930 vers le début des années 1980, l'entreprise évoluait selon l'idéologie du modèle de loyauté réciproque, ou plus communément désigné comme concept de *stakeholder*. Selon ce modèle, les dirigeants ont la responsabilité de conserver dans leur gestion un sain équilibre entre les intérêts de leurs employés, des actionnaires, des clients et de la société en général ou toute autre partie prenante pertinente. La sécurité d'emploi est garantie au personnel qui en retour, assure loyauté et fidélité à l'entreprise qui l'embauche.

Plusieurs événements se sont combinés et sont ainsi venus perturber la dynamique du modèle de loyauté réciproque vers le début des années 1980. Ces événements peuvent être catégorisés sous trois principaux marchés. Le premier de ces marchés concerne les produits et services qui a subi les contre coups des vagues de déréglementation et de l'ouverture des marchés à l'international. Viennent ensuite les pressions en provenance des marchés financiers qui ont considérablement modifié l'ordre d'importance des parties prenantes, au cours des années 1980, reléguant ainsi l'employé et la communauté aux derniers rangs pour faire place à l'actionnaire comme principal acteur disciple de la maximisation de la valeur. La récession de 1981-1982 est un point tournant de la répudiation de l'entreprise du principe d'emploi à vie. La croissance de la mobilité poussa alors l'employé à rechercher la maximisation de sa valeur marchande, causant ainsi l'émergence d'un marché secondaire du talent.

Ce mémoire porte sur l'analyse de ces facteurs de changements. L'objectif est de déterminer que certaines entreprises conservent des éléments caractéristiques du modèle de loyauté réciproque dans un monde où le modèle de marché est prédominant. Le cas de l'entreprise Johnson & Johnson de l'industrie pharmaceutique américaine est utilisé afin de démontrer cet état de fait.

CHAPITRE I

INTRODUCTION

L'environnement dans lequel œuvrent les entreprises a considérablement changé au cours des dernières décennies. Les modes de fonctionnement ont été modifiés au gré de différents événements auxquels ont dû s'adapter les entreprises afin d'assurer leur survie.

Au début de la période que couvre cette étude, le mode de fonctionnement prédominant était ce que les auteurs Allaire et Firsirotu appellent le « modèle de loyauté réciproque » ou modèle *stakeholder*. À cette époque, les actionnaires n'étaient qu'une constituante pas plus importante que les autres parties prenantes de l'organisation. Un moteur clé de ce modèle était la relation à long terme, la loyauté mutuelle, entre l'entreprise et son management. Les entreprises leur garantissaient l'emploi à vie en échange de leur loyauté. Les gens étaient promus largement sur la base du mérite et tous les postes étaient comblés à l'intérieur de rangs de l'entreprise. Les salaires augmentaient avec l'expérience et les responsabilités ; la rémunération incitative était généralement modeste (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004).

Depuis la fin des années 1970, ce « modèle » d'organisation a été assailli par une série de transformations radicales dans trois principaux contextes, soit le marché des produits et services, le marché du talent et les marchés financiers (modèle *shareholder*). En conséquence des mutations survenues dans ces trois marchés, les entreprises (particulièrement celles transigées publiquement) ont été secouées par différentes pressions modifiant ainsi les modes de gestions anciennement reconnus.

Alors que ce modèle de marchés remplace graduellement l'ancien modèle de loyauté réciproque, un concept radicalement différent de l'organisation a émergé (Allaire et Firsirotu,

1993, 2004). Certaines entreprises ont abandonné de façon dramatique l'ancien modèle de loyauté réciproque pour embarquer dans le mouvement du modèle de l'actionnaire dominant, le modèle de marché de l'entreprise. Cependant, d'autres entreprises ont tenté de s'adapter à ces nouvelles pressions et demandes de façon incrémentielle, conservant et protégeant des aspects de l'ancien modèle qu'elles jugeaient essentiels à leur succès. Finalement, d'autres entreprises sont entièrement le produit du nouveau contexte, nées dans la nouvelle époque et/ou élevées complètement dans les valeurs des marchés.

Ce mémoire s'intègre dans un programme de recherche plus vaste dirigé par la Chaire Bombardier en gestion des entreprises transnationales. Ce programme de recherche s'articule autour de plusieurs thèmes couvrant de vastes domaines de connaissance et de recherche multidisciplinaires afin de stimuler la réflexion et la discussion sur des enjeux d'importance critique pour le futur des organisations et des sociétés. Ce qui suit constitue une liste partielle des types d'enjeux et de questions adressées par ce programme de recherche :

- Quels sont les défis et enjeux de diriger, gouverner et gérer une entreprise du modèle dit de « loyauté réciproque » (typique des années 1950 à 1980) versus une entreprise mobilisée autour de trois marchés puissants: financiers, talent, produits/services (typique des années 1980-2000) ?
- Quels sont les coûts et bénéfices de ces deux modèles? Clairement, chacun vient avec ses avantages et ses limites. Quel modèle de l'entreprise est le plus favorable à la société dans son ensemble? Les sociétés ont-elles réellement un choix ?
- Comment et pourquoi certaines entreprises parviennent à préserver l'essence du modèle de « loyauté réciproque » malgré les pressions des marchés, telles Johnson & Johnson et (étonnamment) Google? Pourquoi d'autres entreprises ont-elles dû changer radicalement, passer d'un modèle à l'autre dans un bref laps de temps ?

- Comment les organisations non commerciales, les organisations privées (non transigées en bourse), les sociétés gouvernementales, etc. sont-elles affectées par ces tendances et pressions ?
- Quels modèles alternatifs de l'entreprise peuvent émerger pour remplacer ou modifier le modèle de marchés ? Est-ce que les concepts de la responsabilité sociale des entreprises, d'un intérêt renouvelé pour les parties prenantes, de la performance sociale des entreprises (CSP) sont des avenues possibles de l'évolution du modèle de l'entreprise ? Est-ce que les bénéfices de ces deux modèles peuvent être combinés en un troisième concept de l'entreprise ? Quels seraient les aspects organisationnels et la dynamique d'un tel modèle ?

Pour tenter de répondre à ces questions, ce mémoire s'attardera sur le cas d'une entreprise ayant conservé plusieurs caractéristiques du modèle de loyauté réciproque dans un monde où le modèle de marchés est dominant : Johnson & Johnson (J&J). En effet, J&J rapporte une performance économique supérieure tout en étant partiellement adapté au modèle de marchés. En effet, J&J a conservé certaines caractéristiques du modèle de loyauté réciproque tout en s'étant adapté au modèle de marchés, modifiant ainsi certaines de ces façons de faire.

Afin de bien comprendre l'importance des événements survenus lors de la période de couverture de ce mémoire, nous aborderons dans un premier temps les éléments et concepts théoriques pertinents à la base de l'analyse de l'industrie et du cas de Johnson & Johnson (Chapitre II). Le cadre conceptuel utilisé ainsi que la méthodologie retenue sont présentés au Chapitre III. Les principaux points tournants et contextes propres à l'industrie pharmaceutique font l'objet d'une analyse approfondie au Chapitre IV. L'analyse de Johnson & Johnson sera présentée au Chapitre V pour ensuite terminer avec les conclusions au Chapitre VI.

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE DE L'ÉVOLUTION DES CONTEXTES DE MARCHÉS

Ce chapitre traite de l'évolution des contextes de marchés auxquels les entreprises ont dû faire face depuis le début des années 1970 jusqu'à aujourd'hui. Au début de cette période, le contexte prédominant était le modèle de loyauté réciproque. Certaines façons de faire, typiques à ce modèle ou contexte, ne subissaient que peu ou pas d'influences de provenance externe à l'entreprise. Une modification de ce contexte prit place suivant certains événements vers la fin des années 1970 et le début des années 1980 (événements qui seront traités aux sections 2.3, 2.4 et 2.5 portant sur les pressions du modèle de marchés). L'élimination graduelle du modèle de loyauté réciproque fût entamée pour faire place à l'émergence d'un nouveau modèle de marchés, soit le marché du talent, le marché des produits et services ainsi que les marchés financiers.

Certaines entreprises nées dans le modèle de loyauté réciproque débutèrent alors une transition plus ou moins graduelle vers ce nouveau modèle de marchés. Selon le cas, certaines entreprises ont abandonné radicalement le modèle de loyauté réciproque afin d'adhérer aux règles du modèle de marché, tandis que d'autres ont opté pour une approche plus graduelle, adoptant certains éléments du modèle de marché tout en conservant d'importants éléments du modèle de loyauté réciproque. Ainsi se retrouve une troisième voie, un modèle hybride, à la convergence des modèles de loyauté réciproque et de marchés. Les éléments retenus pour cette revue de littérature sont inspirés des théories et modèles développés par Allaire et Firsirotu (1993, 2004).

2.1 Le modèle de loyauté réciproque

Le modèle de loyauté réciproque souscrit au concept de parties prenantes, ou plus communément désigné comme concept de *stakeholder*. Selon ce modèle, les dirigeants ont la responsabilité de conserver dans leur gestion un sain équilibre entre les intérêts de leurs employés, des actionnaires, des clients et de la société en général ou toute autre partie prenante pertinente.

Plusieurs auteurs ont publié des ouvrages pouvant être reliés au modèle de loyauté réciproque. Berle et Means (1932) sont parmi les premiers à avoir publié un ouvrage portant sur la propriété des entreprises américaines. Le premier argument principal porte sur la croissance de la concentration de l'industrie. Selon ces auteurs, l'entreprise américaine est devenue une institution sociale majeure et n'est désormais plus du domaine privé. Le pouvoir que la firme exerce sur la société est de plus en plus important. Selon leur prédiction, le mouvement de consolidation perdurera jusqu'à ce que la majorité du pouvoir économique ne soit exercé que par quelques « princes de l'industrie ».

Le deuxième argument principal concerne la séparation entre la gestion et la propriété de l'entreprise. En effet, leurs recherches ont mené à la conclusion que le capital des sociétés n'appartient plus qu'à un groupe restreint d'individus, mais à de multiples détenteurs (actionnariat diffus). Selon ce nouveau système de propriété, les auteurs concluent que les intérêts des propriétaires (actionnaires) de l'entreprise risquent de diverger de ceux des gestionnaires de l'entreprise.

La période de 1950 à 1970 fut marquée par l'accélération de ce phénomène de séparation de la propriété. L'entreprise occupait alors un rôle de plus en plus important dans cette nouvelle société industrielle. L'implication de ce nouveau rôle eut un impact sur les responsabilités de la corporation envers les sociétés d'où provenait son personnel. Peter Drucker (1946, 1954, 1972) est l'un de premiers auteurs à voir l'entreprise comme étant une structure sociale

autour de laquelle se rassemblent des individus à la recherche de besoins économiques et sociaux.

Cet auteur croit que l'entreprise tourne essentiellement autour de l'employé qu'il est important de gérer de façon à ce qu'il donne son plein potentiel. Plusieurs éléments sont avancés par Drucker afin d'arriver à cet objectif : bases communes afin de faire converger l'intérêt de l'entreprise avec celui de l'employé, vision de l'employé comme une ressource et non comme une dépense, promotion basée sur la performance, leadership cultivé à l'interne, investissement dans la formation à l'interne, etc.

Plusieurs exemples de ces facteurs de succès sont analysés à travers les pratiques corporatives de différentes entreprises. Dans ces exemples, le but de l'auteur est de mettre en évidence le fonctionnement des éléments ci-haut mentionnés comme étant à l'origine du succès qu'ont connu plusieurs entreprises américaines dont Ford, IBM, Sears et General Motors.

L'employé se voyait ainsi octroyer l'assurance d'emploi à vie en échange de sa loyauté envers l'entreprise. Ce contrat implicite entre l'employé et l'entreprise est source d'un collectivisme partagé par tous les membres de l'organisation. Tout comme Drucker, Whyte (1956) constate cet état de fait :

« Unlike many workers who protested being integrated into the plant society, the managers themselves have internalized their own gospel of integration, adjustment, and security. Born during the Great Depression, (...) trained by corporations to adhere to their patterns, (...) the organization man represents a new social type. Wanting only to find a reasonably secure existence in a good company, he is relatively content with things as they are. No boat rocker, he is sufficiently other-directed to conform willingly, even anxiously, to the expectations of his company... ».

Les auteurs précédemment cités dans cette section mettent en lumière plusieurs éléments essentiels du modèle de loyauté réciproque. Par contre, les descriptions contenues dans leurs ouvrages ne nous permettent pas de consolider le modèle de loyauté réciproque de façon exhaustive. À cette fin, il est essentiel de retenir les écrits des auteurs Allaire et Firsirotu (1993, 2004).

Selon le modèle de loyauté réciproque décrit par Allaire et Firsirotu, l'entreprise recrutait son personnel à la sortie des études secondaires ou universitaires. L'employé se voyait garanti une sécurité d'emploi à vie en échange de sa loyauté. L'entreprise investissait dans la formation de ce même personnel qui devenait ainsi un spécialiste de l'entreprise (et non un spécialiste fonctionnel) à force d'accumulation graduelle d'habiletés, de connaissances et d'apprentissages transmissibles appartenant en propre à l'entreprise (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004).

La valeur économique de ce type d'employé spécialisé dans l'entreprise s'avérait inférieure pour tout autre employeur potentiel. L'employé oeuvrait dans un système méritocratique où toute rémunération était accordée selon l'ancienneté et la position hiérarchique. Le sentiment d'appartenance de l'employé face à l'entreprise était profond et ce dernier se sentait étroitement lié aux succès et échecs de l'entreprise.

Les dirigeants, dans un contexte de loyauté réciproque, jouissaient d'une grande légitimité et d'une grande crédibilité. Ils provenaient des rangs de l'entreprise suivant une carrière de plusieurs années. Leur rémunération ne comptait que peu d'incitatifs financiers variables et n'était pratiquement pas liée à la performance économique de l'entreprise. Les objectifs à court terme étaient peu considérés au profit d'investissements à long terme dans le développement de nouvelles technologies et nouveaux produits. Le financement de ces projets d'investissements passait par l'utilisation de fonds auto générés, c'est-à-dire le réinvestissement des profits de l'entreprise, et non par le recours à l'endettement massif sur les marchés financiers. Selon ce modèle, l'actionnaire n'exerçait que peu ou pas d'influence sur les décisions de la grande entreprise.

2.2 Un changement de contexte

Au début des années 1980, le modèle de loyauté réciproque commence graduellement à s'effriter pour faire place à un nouveau modèle de marchés. Plusieurs phénomènes se sont combinés afin de remplacer ce modèle *stakeholder* et ainsi en abandonner de façon plus ou moins progressive les caractéristiques principales. Les facteurs sous-jacents à la transformation du modèle de loyauté réciproque peuvent être regroupés sous trois principales catégories, soit le marché des produits et services, les marchés financiers et le marché du talent.

Premièrement, la déréglementation de plusieurs industries et l'ouverture des marchés à l'international ont été des éléments déterminants de l'exercice de la pression du **marché des produits et services**. La facilitation des échanges et l'ouverture des frontières ont bouleversé les règles de la concurrence, autrefois plus ou moins limitées au niveau régional. Les entreprises, sous cette nouvelle ère de concurrence, se voyaient obligées à l'excellence afin de maintenir un certain niveau de compétitivité.

L'accroissement de l'importance des **marchés financiers** au cours de la décennie des années 1980 fait place à une nouvelle politique de maximisation de la valeur pour les actionnaires. C'est désormais ce principe qui est au sommet des préoccupations quotidiennes des entreprises. Plusieurs secteurs économiques ont été affectés par ce phénomène occasionnant de difficiles ajustements pour les entreprises. La rémunération des dirigeants est, sous ce nouveau modèle de marchés, fortement liée et variable en fonction de la performance de l'entreprise par rapport aux marchés financiers, ce qui pousse les gestionnaires à gérer la performance à court terme.

La récession de 1981-1982 est un point tournant de la montée du **marché du talent**. Plusieurs entreprises ont ainsi répudié l'engagement de sécurité d'emploi avec leur personnel afin de pouvoir ajuster leurs effectifs en fonction des conjonctures économiques (pression exacerbée par la pression des marchés financiers). L'employabilité passait maintenant par la

valeur de l'employé sur ce nouveau marché du talent. Ce dernier se voyait maintenant dans l'obligation de devenir un spécialiste fonctionnel, contrairement à ce qui prévalait à l'époque où l'employé était un spécialiste de l'entreprise. Un marché secondaire du talent vit le jour grâce à cette mobilité croissante du personnel. Plusieurs intermédiaires, tels les firmes de recrutement ou les chasseurs de têtes, se spécialisèrent dans la recherche de talent.

La figure 2.1 présente le changement de contexte du modèle de loyauté réciproque vers le modèle de marchés. Dans cette figure, le modèle de loyauté réciproque est caractérisé par une faible mobilité inter firmes du talent et une forte vulnérabilité de l'entreprise devant ses marchés (quadrant 1). Le modèle de marchés est quant à lui caractérisé par une forte mobilité inter firmes du talent et une forte vulnérabilité de l'entreprise devant ses marchés.

		Mobilité inter firmes du talent	
		Forte	Faible
La vulnérabilité de l'entreprise devant ses marchés (incluant les marchés financiers)	Forte	L'entreprise soumise à la pression de trois marchés : produit, capital et talent (États-Unis, Canada – actuellement, Europe – en cours, Japon – dans un proche avenir) ③	Des entreprises dans une phase de croissance (États-Unis, Canada – 1950 à 1990, Japon – 1955 à ?, Europe ?) ①
	Faible	Période de transition Privatisation/ déréglementation des marchés de produits et services ou des marchés financiers ④	Sociétés d'État, entreprises privées avec des marchés protégés ou détenant un grand pouvoir de marché (Japon, États-Unis, Canada. Europe à toutes les époques) ②

Figure 2.1 Les contextes de vulnérabilité de l'entreprise face aux marchés et de mobilité du talent propres aux modèles de marchés et de loyauté réciproque.

Source : Allaire et Firsirotu 1993, 2004

2.3 Évolution du marché des produits et services

Plusieurs changements importants ont modifié l'intensité de la concurrence sur le marché des produits et services au cours des trente dernières années, résultant en une diminution générale des prix et une amélioration des services offerts. Allaire et Firsirotu (1993, 2004, 2007) ont identifié les principaux événements ayant mené à l'accroissement des pressions sur le marché des produits et services. Dans un premier temps, les gouvernements ont procédé à une vague de déréglementation de plusieurs industries, laissant ainsi la possibilité à la libre concurrence. Le deuxième facteur d'influence provient de la vague de privatisation plus ou moins partielle de plusieurs organisations ou entreprises étatiques. Un troisième changement important provient de l'ouverture des frontières, menant aux différents accords de libre-échange. Le dernier facteur d'influence du marché des produits et services identifié par ces auteurs provient des nouvelles technologies de communication.

2.3.1 Déréglementation

Pour débiter, il est important de mentionner que les réglementations étaient en place à cause d'importants échecs de marché. L'un de ces principaux échecs de marché est la concurrence imparfaite qui rend possible la présence de monopoles. Ces monopoles procurent un pouvoir de marché tel qu'il est possible pour l'entreprise dans une telle position de contrôler le jeu de l'offre et de la demande, ce qui contribue à l'augmentation des prix et la diminution des services offerts.

L'argument principal sur lequel s'appuient les avocats de la déréglementation est qu'il est préférable, pour le consommateur, que les gouvernements abolissent les restrictions réglementaires afin de réduire les barrières à l'entrée pour la concurrence. La diminution générale des prix et l'amélioration des services offerts s'ensuivront donc du fait d'une compétition accrue permise par cette déréglementation. Avec cet argument comme appui, le gouvernement américain procéda à une vague de déréglementation dans plusieurs secteurs industriels tels les secteurs aérien (1978), ferroviaire (1980), bancaire (années 1990), du gaz

naturel (années 1980), des télécommunications (années 1980 et 1990) et de l'électricité (1996), pour ne mentionner que ceux-ci.

Ces industries ont été soumises à de nouvelles règles de concurrence, lesquelles changèrent les façons de faire et mena à de nombreux scandales et débâcles parmi les entreprises n'ayant pas été en mesure de s'adapter à ces changements. Nous pouvons citer Enron ou WorldCom comme exemples d'échecs d'adaptation résultant de ces vagues de déréglementation. Le but ultime des gouvernements fut tout de même atteint. Les consommateurs ont bénéficié d'une diminution générale des prix et une amélioration des services offerts dans les industries concernées. Tel que décrit par les auteurs Allaire et Firsirotu (2007, p. 12) :

« The overall result was indeed to bring vast swatches of industries under intense competition. Whatever commitments of job security, pensions, health insurance coverage were in place before deregulation, these were now in jeopardy. But consumers did benefit, generally speaking, from lower prices, if not always from better service ».

2.3.2 Privatisation

Comme les États-Unis ne comptaient que peu ou pas d'entreprises détenues par l'état, nous allons citer l'exemple du Royaume-Uni qui comptait l'un des plus larges portfolios mondial d'entreprises étatiques cotées en bourse (au début des années 1980). Autrefois favorisé, le modèle selon lequel l'État se devait de détenir la propriété de certaines entreprises de services essentiels devint de plus en plus vétuste. En effet, ce modèle contenait plusieurs failles importantes, telles que décrites par M. John Moore, ministre sous le cabinet conservateur de Margaret Thatcher pendant les années 1980 :

« The overall performance of these industries was characterized by poor—in some cases negative—return on capital, low productivity, high costs, high prices, bad labor relations, inefficient use of resources, and unsatisfactory service to customers ... We were convinced a major cause was the extent of government control over industry, because we saw then what the collapse of socialism has now made so apparent: state-owned industries will always perform poorly ».

Le gouvernement britannique lança alors un large programme de privatisation afin de rendre plus compétitives ces industries contrôlées par l'État. Les investisseurs privés profitèrent alors de ce programme afin de s'approprier le contrôle d'entreprises telles British Airways, British Telecom, British Rail, British Steel, British Gas, et plusieurs autres corporations autrefois détenues par l'État Britannique. Le succès de ce programme de privatisation attira l'attention d'autres pays. La France, l'Allemagne et le Canada entreprirent de mettre en place des programmes de privatisation plus ou moins similaires à celui du Royaume-Uni.

Selon Allaire et Firsitotu (2007, p. 14) : « As a result of these massive deregulations and privatizations, the bracing discipline of competition has worked its magic on large chunks of economic activities, heretofore monopolistic, government-run or tightly regulated and protected ».

2.3.3 Libre-échange

Plusieurs événements ont contribué à la diminution des barrières au commerce international et à l'ouverture des marchés. Principalement, mentionnons les rondes de négociations pour la réduction des barrières au commerce international, les différents traités d'échanges (FTA, NAFTA, Mercosur, etc.) et l'élargissement de l'Union européenne. La concurrence n'est maintenant plus simplement en provenance de l'intérieur du pays où se situe l'entreprise, et ce, sur plusieurs niveaux.

En effet, la compétition au niveau du marché des produits et services est aujourd'hui mondiale. La vente de produits de provenance étrangère entre en concurrence directe avec celle des entreprises locales. De plus, il faut mentionner que la compétition provient aussi des caractéristiques locales de la main-d'œuvre. Certains pays offrent une main-d'œuvre tout aussi qualifiée à moindres coûts. Afin de maintenir leur niveau de compétitivité et leur profitabilité, les entreprises se doivent maintenant d'impartir à l'étranger plusieurs de leurs fonctions tels la manufacture, la gestion des systèmes d'information, le support technique ou l'ingénierie.

2.3.4 Nouvelles technologies

L'émergence des nouvelles technologies compte parmi l'un des facteurs déterminants à l'accroissement de la pression du marché des produits et services. Les technologies de l'information et de communication modernes ont contribué à l'accroissement de la disponibilité de l'information, ce qui consistait autrefois une importante imperfection de marché. L'Internet se retrouve à la source de cette révolution technologique.

L'un des principaux constats, selon les auteurs Allaire et Firsirotu (2007), est que l'avènement d'Internet contribue justement à la diminution des imperfections de marchés en regard de la diffusion de l'information, autrefois difficilement accessible et inégalement propagée, se limitant pratiquement au niveau régional. L'autre constat avancé par ces auteurs est que les nouvelles technologies de l'information comportent de nouvelles nécessités stratégiques. En effet, les entreprises ont investi massivement en systèmes d'information afin de profiter d'avantages concurrentiels. Par contre, ce qui était considéré autrefois comme un avantage concurrentiel est aujourd'hui une nécessité concurrentielle. Ces investissements sont donc devenus essentiels au maintien de la compétitivité.

2.4 Évolution des marchés financiers

Tel que nous l'avons précédemment mentionné, l'actionnariat des entreprises consistait autrefois d'investisseurs individuels et de fonds de gestion d'investissement. Ces derniers comptaient sur la croissance des dividendes et vendaient leurs actions lorsqu'insatisfaits par les performances de l'entreprise. Au début de la période couvrant cette analyse, soit en 1970, approximativement 70 % de toute l'équité des entreprises américaines était détenue par des investisseurs individuels, les 30 % restant étant détenu par des investisseurs institutionnels. Aujourd'hui, la situation est inversée avec près de 70 % de toute l'équité détenue par les investisseurs institutionnels, ce qui représente une valeur de près de 10 000 milliards de dollars (Allaire et Firsirotu, 2007).

L'agence fédérale des relations de travail mit en place une nouvelle réglementation en 1948 concernant les plans de retraite des employés. L'aspect principal de cette nouvelle législation concerne les contrats de négociations entre l'employeur et l'employé qui doivent inclure des plans de rémunération pour la retraite (Clowes, 2000). En 1949, année de la mise en place de cette loi, la valeur des fonds de pension était de 14,3 milliards de dollars. En 2007, ils valaient collectivement 13 963 milliards de dollars.

Cette affluence d'argent a provoqué un changement radical dans les stratégies d'investissement au cours des années 1970 à 1990. Originellement, ces fonds d'investissement étaient gérés de façon conservatrice et sécuritaire. Des actifs à faible rendement tels les bonds du Trésor étaient principalement détenus par ces fonds. Un transfert graduel vers des actifs à plus haut rendement a pris place au cours des années suivantes. Les fonds d'investissement institutionnels utilisaient leurs avoirs afin d'acquérir une part de plus en plus importante de l'équité d'entreprises cotées en Bourse.

Aujourd'hui, les fonds de pension représentent une valeur de 9 000 milliards de dollars des investissements faits sur les marchés financiers, ce qui représente 70 % des actions ordinaires de toutes les entreprises cotées en bourse au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni (Allaire et Firsirotu, 2007).

Au cours des années 1990, les entreprises ont transféré leur responsabilité de gestion de fond de pension vers les employés. Ces derniers se voyaient maintenant responsables de la somme disponible à leur propre retraite. La conséquence de cette forme de gestion est de transformer des millions d'employés en investisseurs directs sur les marchés financiers, exigeant ainsi de hauts rendements afin d'assurer leur sécurité financière future (Allaire et Firsirotu, 2007).

Les conséquences de ces transformations sur les marchés financiers sont multiples. La première concerne l'émergence d'investisseurs activistes et leur impact sur la gouvernance des entreprises. La seconde est l'importance croissante d'investissements privés et des fonds de couverture. La troisième porte sur la création de valeur pour l'actionnaire comme finalité

ultime de l'entreprise. La quatrième conséquence concerne l'établissement de nouvelles réalités en ce qui a trait à l'actionnariat de l'entreprise.

2.4.1 L'investisseur activiste et crise de gouvernance

Les investisseurs institutionnels, vers la fin des années 1980, détenaient collectivement la majorité des entreprises cotées en bourse. Ils arrivèrent au constat que l'option de vente des actions d'entreprises considérées comme étant mal gérées n'était pas efficace. De fait, la vente de ces actions, lorsque détenues en large proportion, entraînerait une diminution du prix de l'action concernée et donc, une diminution de la performance du portefeuille de l'investisseur institutionnel (Allaire et Firsirotu, 2007).

En conséquence de ce constat, les investisseurs institutionnels ont adopté une nouvelle stratégie de création de valeur, utilisant leur pouvoir afin de s'ingérer dans les affaires quotidiennes des entreprises dont ils détenaient de fortes participations afin de faire valoir leurs mécontentements ou attentes face aux résultats futurs. Tel que décrit par Hirschman (1970) : « If not exit, then "voice", the vocal assertion of their displeasure and expectations, became a value-creating option ».

Les investisseurs institutionnels utilisent régulièrement cette façon de faire et scrutent, évaluent et critiquent les conseils d'administration et l'administration quotidienne d'entreprises publiquement transigées. Ils dévoilent, de façon privée ou publique, leur insatisfaction sur certains aspects liés à la gouvernance, notamment sur la rémunération des dirigeants (Allaire et Firsirotu, 2007).

Les critiques de ce nouveau type de gouvernance avancent cependant certaines réserves. Ils constatent que les conseils d'administration et les gestionnaires exécutifs se concentrent presque exclusivement sur les aspects fiduciaires et légaux concernant la gestion d'entreprises publiques, incitent à l'aversion au risque, poussent à la gestion de court terme et favorisent la privatisation (Allaire et Firsirotu, 2007).

2.4.2 Influence des fonds d'investissement privés et des fonds de couverture

Un nouveau type d'investisseurs émergea au cours des années 1980. Les LBOs (*leverage buy-out*) entamèrent une vague de privatisation, prétextant la destruction de valeur occasionnée par les conseils d'administration et les dirigeants exécutifs en place. La structure du modèle d'affaires des LBOs met de l'avant la privatisation de l'entreprise publiquement transigée, l'utilisation massive de la dette et la séparation de l'équité entre les différents partenaires, dont les gestionnaires de la nouvelle entité privatisée (Allaire, 2005).

Le rôle de ces gestionnaires devenait maintenant la création de valeur, accentuée par différents incitatifs financiers liés à la performance. Les LBO demeuraient cependant risqués, en créant une valeur artificielle par la diminution des paiements d'impôts causés par l'augmentation des paiements d'intérêts (utilisation massive de la dette) et par la coupure des dépenses en recherche et développement (Allaire, 2005).

Le phénomène des LBOs s'est estompé vers le début des années 1990. Une des causes de la disparition des LBOs provient des conseils d'administration et des gestionnaires d'entreprises publiques qui ont imité le système de rémunération utilisé par les LBOs, propageant ainsi cette nouvelle philosophie portant sur les méthodes de rémunération liées à la performance et la création de valeur à l'actionnaire comme finalité ultime. Conséquemment, entre 1980 et 1998, les options octroyées aux gestionnaires ont été multipliées par sept et la rémunération liée à la performance, multipliée par dix (Hall et Liebman, 2000; Kaplan, 1989).

L'abondance des capitaux disponibles et l'attrait de rendements élevés ont contribué à la réapparition des LBOs par l'intermédiaire de deux groupes, soit les fonds d'investissement privés et les fonds de couverture. Ces fonds (tel que nous l'avons observé à la section précédente portant sur l'activisme des investisseurs et la crise de gouvernance) ont exercé une pression considérable sur les gestionnaires d'entreprises publiques forçant ainsi la prise de décisions en fonction de la création de valeur pour les actionnaires.

2.4.3 La création de valeur pour l'actionnaire comme finalité ultime

Les éléments précédemment cités ont grandement influencé le processus décisionnel des gestionnaires exécutifs et des conseils d'administration. Ces derniers ont maintenant comme premier objectif la création de valeur pour l'actionnaire. Jean Tirol (2001) établit de façon concrète le lien existant entre ce nouvel objectif managérial et l'activisme des investisseurs, l'héritage de la philosophie des LBOs et la rémunération variable :

« ... the contribution of three mechanisms toward a partial alignment of the firm's decision-making with the interests of its shareholders (or more generally investors). Two of these, explicit and implicit incentives, relate to managerial incentives. First, management responds to monetary compensation. Bonuses, based on accounting data, and stock options, indexed on market data, encourage the managers to behave in the shareholders' interests. Second, even in the absence of the explicit incentives provided by bonuses and stock options, managers' career concerns may induce them to try to please their shareholders. The third mechanism relates to the control structure. Investors may engage in monitoring and exercise voice (in the terminology of Hirschman (1970)). Such "active monitoring" by the board of directors, a pension fund, a mutual fund, a raider, a venture capitalist, an LBO artist, or a bank, aims to alter the firm's course of action... ».

Les gestionnaires d'entreprises publiquement transigées ont recours à certaines stratégies afin de concrétiser la réalisation de cette création de valeur à court terme. Les stratégies favorisées concernent principalement le rachat massif d'actions et les fusions et acquisitions qui permettent de rapidement propulser la valeur boursière du titre à court terme au détriment des impératifs de long terme et ainsi satisfaire aux attentes des investisseurs. Cette observation sur l'attrait des décisions de court terme est confirmée par une étude conduite par les auteurs Graham, Harvey et Rajgopal (2005) : « The majority of CFOs admit to sacrificing long-term economic value to hit a target or to smooth short-term earnings ».

2.4.4 La nouvelle réalité de l'actionnariat

L'ancien investisseur de long terme favorisant les entreprises pour la qualité de leurs gestionnaires a fait place à de nouveaux types d'investisseurs (fonds de couvertures et investisseurs institutionnels) favorisant des périodes temporelles de détentions de titres plus ou moins variables. Dans les années 1960, le temps de détention moyen d'une action d'une entreprise cotée en bourse était de sept ans. En 1992, il était de 2 ans (Porter, 1992). Au moment de cette étude, le temps de détention moyen est passé à sept mois et demi (Odland, 2006). Certaines données sur le taux de rotation annuelle des actions permettent d'illustrer cette transformation. La moyenne de rotation annuelle des actions était de 12 % en 1960, de 50 % en 1992 et de 87 % en 2005 (Allaire et Firsirotu, 2007).

Ce sont les fonds de couverture qui ont joué le plus grand rôle de cette transformation. Ces derniers ne détiennent que 5 % de l'équité totale, mais représentent entre 30 % (Moyer, 2006) et 50 % (Campos, 2005) de toutes les transactions effectuées sur les bourses de New York et de Londres. En conséquence de pratiques telles l'achat de droits de vote (*empty voting*) ou la propriété invisible (*hidden ownership*, soit la détention d'intérêts économiques plus importants que ce qui est révélé), les fonds de couvertures ont été capables de multiplier leurs droits de vote et ainsi exercer une plus grande pression sur les entreprises publiques.

La surreprésentation de ces investisseurs favorise la prise de décisions à court terme compte tenu de leurs attentes rapides de hauts rendements. Les administrateurs et dirigeants doivent maintenant prendre en considération cette pression supplémentaire exercée par les marchés financiers (Allaire et Firsirotu, 2007).

2.5 Évolution du marché du talent

L'émergence du marché du talent est la conséquence directe des transformations expliquées dans les deux sections précédentes portant sur les pressions des marchés des produits et services et des marchés financiers. Partant de la récession de 1981-1982, plusieurs entreprises ont dû répudier le contrat psychologique, économique et social avec les employés et les autres parties prenantes afin de se focaliser sur l'actionnaire comme principale considération (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004, 2007).

Cette disparition de l'entente de loyauté réciproque entre l'entreprise et ses employés a contribué à l'émergence d'une nouvelle dynamique. Les auteurs Allaire et Firsirotu (2007) ont établi qu'un marché secondaire du talent s'est structuré autour de certifications professionnelles (exemple des écoles de gestion et programmes de maîtrise en administration des affaires), de courtiers auxquels il est possible de se référer afin d'acquérir ou se départir du personnel (exemple des chasseurs de têtes), d'analystes afin d'évaluer la valeur marchande de certains types d'emplois (exemple des firmes de consultation sur la rémunération) et de matériel promotionnel (exemple des publications de magazines d'affaires, de cas d'entreprises, etc.).

Le personnel n'est maintenant plus recruté à la sortie des écoles et se forme de lui-même, devenant ainsi un spécialiste fonctionnel et non plus un spécialiste de l'entreprise pour laquelle il travaille. La mobilité inter-firme s'est considérablement accrue. La promotion et la sélection de nouveaux employés s'effectuent maintenant autant à l'interne qu'à l'externe et prônent la recherche de la personne la plus qualifiée afin de répondre aux exigences relatives à l'emploi en question. Cette mobilité inter-firme est aussi considérée comme l'une des sources de la hausse des salaires des dirigeants et des outils de rémunération variables. La rémunération est aussi très variable et intimement liée à la performance de l'entreprise par rapport à la création de valeur à l'actionnaire et aux marchés financiers (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004, 2007).

2.6 Le modèle de marchés

Les transformations survenues et décrites aux sections précédentes ont considérablement altéré les règles du modèle de loyauté réciproque. Les différentes pressions exercées par ces transformations ont poussé les entreprises à s'adapter à ce nouveau modèle où trois marchés distincts dictent les nouvelles règles et principes propres à la philosophie du modèle de marchés.

L'actionnaire occupe un rôle dominant dans ce modèle de marchés, à l'instar du modèle de loyauté réciproque où les différentes parties prenantes occupaient un rôle plus ou moins équivalent dans les préoccupations quotidiennes des entreprises. La création de valeur et les exigences de performances à court terme sont devenus des concepts sous-jacents qui guident et influencent les décisions des gestionnaires et administrateurs des entreprises publiques afin de gonfler la valeur du titre sur les marchés boursiers (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004, 2007).

De façon à répondre à ces exigences de résultats, les entreprises n'ont eu d'autre choix que de sacrifier la sécurité d'emploi autrefois garanti, ce qui modifia la dynamique tout entière de la relation entre l'employé et l'entreprise. Selon le modèle de marché, l'employé est maintenant un spécialiste fonctionnel possédant un savoir, des habiletés et des connaissances spécifiques qui est à la recherche de la maximisation de sa valeur marchande sur le marché du talent. Ces compétences rendent l'employé facilement monnayable grâce à la structure du marché du talent. Ce dernier accordera son allégeance en fonction de la rémunération offerte. Les entreprises ont de plus en plus recours au marché externe pour la recherche de nouveau personnel, rendant ainsi caduques les pratiques de promotions internes et d'embauches à la sortie des études (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004).

La conception philosophique économiste est maintenant dominante dans la relation entre l'employé et l'entreprise. L'entreprise n'a d'autre choix que d'octroyer des contrats économiques favorisant l'employé afin d'attirer et de conserver son personnel de talent. L'employé, étant mobile et à la recherche de la maximisation de sa valeur sur le marché, est

source d'une surenchère à laquelle participent activement les entreprises (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004).

La figure 2.2 présente une synthèse des principales caractéristiques des modèles de loyauté réciproque et de marchés tout en démontrant les changements de contextes et l'émergence de pressions en provenance du marché des produits et services, des marchés financiers et du marché du talent.

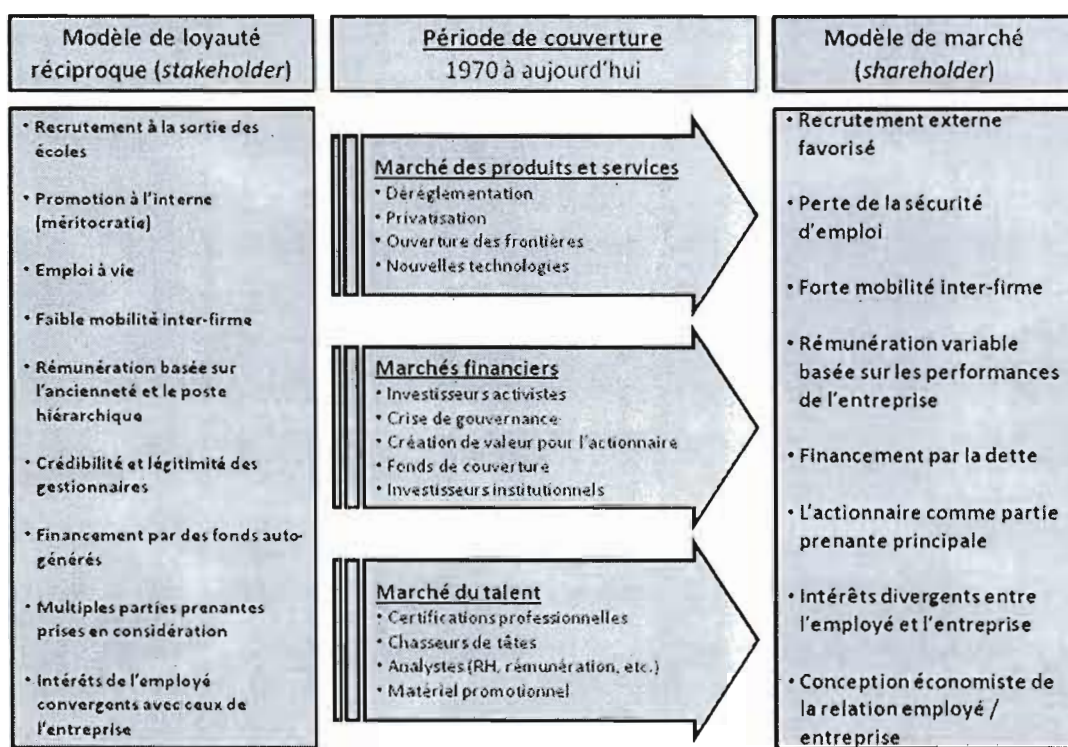


Figure 2.2 Synthèse des facteurs à la source de la transformation du modèle de loyauté réciproque vers un modèle de marchés (produits et services, financiers et talent).

Source : Adaptation d'éléments retenus des auteurs Allaires et Firsirotu (1993, 2004, 2007)

2.7 Une troisième voie

Nous avons pu constater au cours de ce chapitre que les entreprises ont passé par une période tumultueuse de transformations diverses. Les différentes pressions exercées par les marchés financiers, des produits et services et du talent ont effectivement contribué à la disparition plus ou moins complète du modèle de loyauté réciproque au profit du modèle de marchés, transformant ainsi radicalement la culture, les façons de faire et la philosophie des entreprises œuvrant sous cet ancien modèle.

Toutefois, il faut prendre en considération le milieu dans lequel l'entreprise a évolué. Les entreprises nouvellement constituées ont pris naissance sous le modèle de marchés, en adoptant ainsi les particularités de façon presque exclusive. Ces entreprises adoptent donc une philosophie et une culture propre au modèle de marchés. D'autres entreprises ont par contre pris naissance dans un contexte de loyauté réciproque et ont évolué selon de mode philosophique pendant plusieurs décennies. Suivant les mutations observées lors des précédentes sections, ces entreprises ont dû s'adapter à ce nouveau contexte en abandonnant les pratiques propres au modèle de loyauté réciproque afin d'adhérer aux règles du modèle de marchés.

Ce concept de modèle de marchés est à la source de plusieurs critiques et réserves de la part de certains auteurs. Coombs et Gilley (2005) avancent que la rémunération des dirigeants exécutifs est dissuasive de la prise en considération des multiples parties prenantes de l'entreprise au profit des intérêts des actionnaires. Selon ces auteurs :

« Our results provide evidence that the main effects of SM (stakeholder management) on CEO compensation are more often negative than positive, and that the only form of compensation substantially affected by SM is salary. Our results also suggest that the interaction effects between financial performance and SM were generally negative. We therefore conclude that social performance is relevant to compensation committees when setting CEO compensation, and that CEOs are typically dissuaded from pursuing stakeholder-related initiatives ».

À l'instar des résultats obtenus par Coombs et Gilley (2005), une étude de Hillman et Keim (2001) tend à démontrer que contrairement aux suppositions actuelles que l'actionnaire est la seule partie prenante valable (concept *shareholder*), la prise en considération de toutes les parties prenantes (concept *stakeholder*) conduit à l'amélioration de la création de valeur à l'actionnaire : « Our findings suggest that if the activity is directly tied to primary stakeholders, then investments may benefit not only stakeholders but also result in increased shareholder wealth. ».

Dans le même sens, Yu (2005) mentionne qu'il n'est pas profitable à long terme de ne prendre en considération que les exigences des actionnaires :

« ...caving in to vocal shareholders' demands might not be in the best interest of all shareholders in the long run because shareholders may be too quick to misattribute a short-term stumble to a failure in the executive suite, when there may be extenuating circumstances or causes ».

Ce difficile processus de migration d'un modèle à l'autre est plus ou moins complété, dépendamment de l'entreprise en question. Certaines entreprises ont complété ce processus tandis que d'autres en sont à leurs premiers pas dans cette direction. Cette transformation, délibérée ou non, aboutit à la mise en place de pratiques propres au modèle de marchés. Par contre, certaines entreprises ont délibérément choisi de retenir certaines particularités du modèle de loyauté réciproque tout en les combinant à celles nouvellement instaurées du nouveau modèle de marchés.

L'objet de ce mémoire est de démontrer qu'il est possible de créer une valeur économique tout en conservant certaines caractéristiques du modèle de loyauté réciproque dans un monde où le modèle de marchés est dominant, menant ainsi à une troisième voie caractérisée par la combinaison d'éléments du modèle de loyauté réciproque à ceux du modèle de marché.

CHAPITRE III

CADRE D'ANALYSE ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Afin d'être en mesure de répondre adéquatement à notre question de recherche présentée au cours de l'introduction, il est important de procéder à une définition éclairée de la méthodologie retenue ainsi que de l'utilisation d'un cadre conceptuel pertinent. La première partie de ce chapitre porte sur la détermination d'un cadre conceptuel approprié aux fins de cette étude ainsi que sur la présentation détaillée de tous les principaux éléments le composant. La deuxième partie porte sur les considérations méthodologiques retenues.

3.1 Contexte d'analyse

Afin de bien saisir la complexité de l'environnement dans lequel œuvre une entreprise, il est primordial de se pourvoir d'outils d'analyse exhaustifs. Cette analyse, ici désignée par processus stratégique, se doit d'inclure tous les éléments pertinents tant à l'environnement interne qu'à l'environnement externe de l'entreprise. En effet, la plupart des outils d'analyse présentés par nombre d'auteurs sont de nature unidimensionnelle et ne porte que sur l'environnement interne de l'organisation (Nelson et Winter 1982; Prahalad et Hamel 1990; Ghemawat 1990; Collis et Montgomery 1995) ou sur son environnement externe (Porter, 1979).

Le processus stratégique de l'environnement externe de l'organisation doit inclure ses contextes financier, social et économique, ses contextes politique et juridique ainsi que son contexte technologique. L'analyse de ces différents contextes amène à une représentation des

dynamiques de coûts et de marchés permettant ainsi de définir les stratégies de marché souhaitables afin de parvenir à l'objectif organisationnel préalablement déterminé. Le diagnostic interne de l'entreprise est aussi nécessaire à la compréhension des enjeux stratégiques. Les différents modes de leadership, la culture et les valeurs propres à l'organisation ainsi que ses ressources, ses compétences et ses systèmes de gestion sont tous des éléments faisant partie de ce processus d'analyse stratégique interne. À la lumière des résultats suivant l'analyse interne, les gestionnaires sont en mesure d'établir une stratégie organisationnelle qui, en adéquation avec les stratégies de marché retenues lors du diagnostic externe, guide à la détermination d'une stratégie globale d'entreprise. La figure 3.1 présente une synthèse des éléments pertinents du processus stratégique et de l'environnement interne et externe de l'organisation.

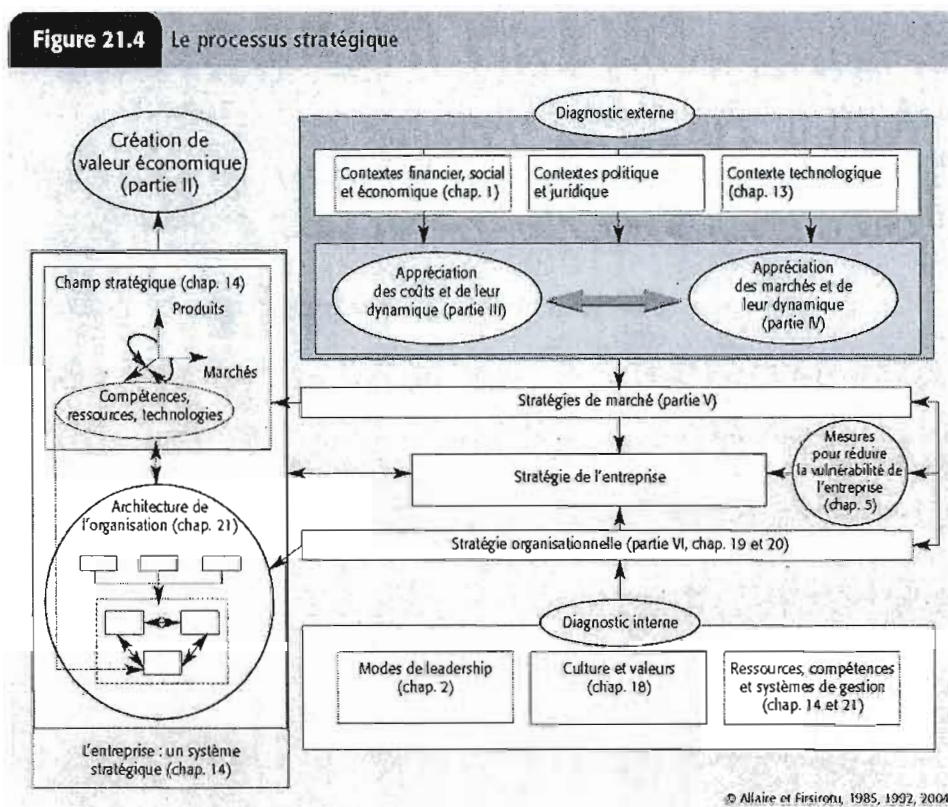


Figure 3.1 Le processus stratégique

Source : Allaire et Firsirotu 1985, 1992, 2004

Selon la figure 3.1, il est possible de constater que des changements environnementaux externes peuvent avoir une influence considérable sur une organisation. Par exemple, un changement d'ordre juridique ou réglementaire peut influencer sur le cours de la dynamique des coûts d'une industrie donnée, modifiant ainsi les stratégies de marchés souhaités. Cette modification des stratégies de marchés souhaités influe directement sur les stratégies organisationnelles découlant du processus de diagnostic interne de l'entreprise. Nous verrons, par exemple dans le chapitre 4, la dynamique réglementaire et son influence directe sur les stratégies des entreprises de l'industrie pharmaceutique américaine.

3.2 Cadre d'analyse

Nous avons vu dans la section précédente que la compréhension de la dynamique d'une industrie est primordiale. L'utilisation d'un cadre d'analyse nous fournit les éléments et l'encadrement nécessaires à la réalisation de cet objectif. L'un des cadres d'analyse les plus utilisés est sans contredit le modèle proposé par Porter (1979) portant sur le jeu des cinq forces de l'industrie illustré à la figure 3.1. Selon ce modèle, c'est la structure d'une industrie donnée qui en dicte les forces concurrentielles et la profitabilité. Selon cet auteur, l'importance stratégique de cette analyse est considérable :

« Most importantly, an understanding of industry structure guides managers toward fruitful possibilities for strategic action, which may include any or all of the following: positioning the company to better cope with the current competitive forces; anticipating and exploiting shifts in the forces; and shaping the balance of forces to create a new industry structure that is more favorable to the company. The best strategies exploit more than one of these possibilities ».

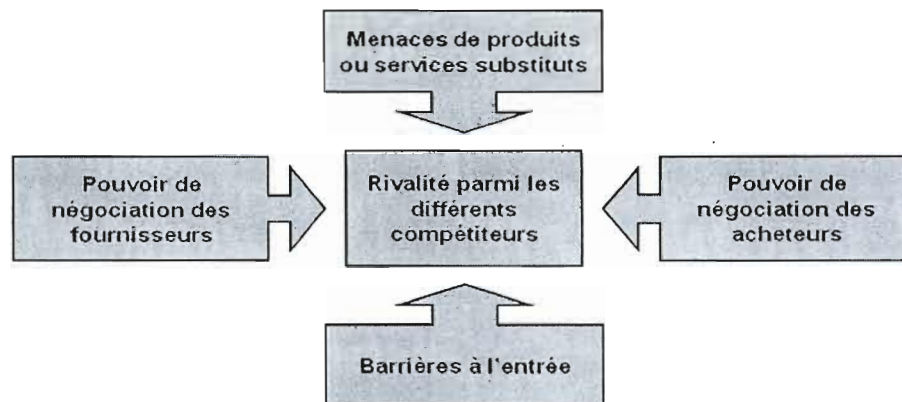


Figure 3.2 Modèle des cinq forces de Porter
Source : Porter (1979, 2001)

Il est essentiel, selon cet auteur, d'avoir une profonde compréhension des forces concurrentielles et leurs causes sous-jacentes afin d'en révéler les sources de profitabilité tout en donnant une structure d'anticipation et d'influence concurrentielle et ainsi parvenir à l'établissement d'un positionnement stratégique favorable. Le modèle des cinq forces de Porter structure l'analyse d'une industrie autour du pouvoir de négociation des fournisseurs, de la menace de produits ou services substitués, de la menace de nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des acheteurs (ou clients) ainsi que la rivalité existante parmi les différents concurrents.

Le modèle de Porter, malgré son caractère ingénieux et instructif, comporte toutefois une faiblesse majeure au niveau de son analyse qui se limite à un caractère unidimensionnel. Il ne prend pas en considération les choix stratégiques de l'entreprise. Tel que mentionné précédemment, le processus d'analyse stratégique doit passer par une analyse bidimensionnelle, soit interne et externe. Le modèle proposé par Allaire et Firsirotu, tel qu'il est possible de le constater à l'aide de la figure 3.2, propose une structure d'analyse plus complète du fait que les choix stratégiques sont inclusifs et directement reliés au jeu des cinq forces de Porter.

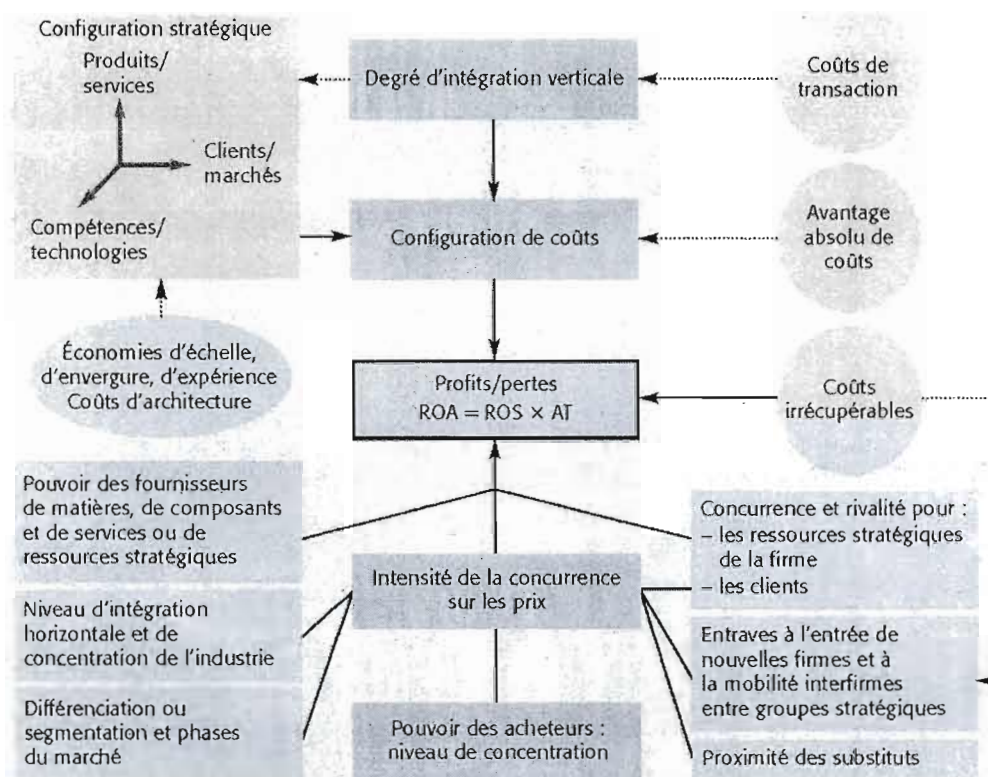


Figure 3.3 Cadre d'analyse stratégique proposé par Allaire et Firsirotu
Source : Allaire et Firsirotu (1987, 1993, 2004)

Il est possible de constater que le modèle de Porter compose une partie de la section inférieure du modèle de diagnostic stratégique d'Allaire et Firsirotu. À ces cinq forces s'ajoutent le niveau d'intégration horizontale et de concentration de l'industrie ainsi que la différenciation ou segmentation et les phases du marché. C'est à la section supérieure que le modèle d'Allaire et Firsirotu comporte une contribution majeure en tenant compte des choix stratégiques retenus par l'entreprise en les mettant en relation avec le processus d'analyse externe.

C'est à l'aide du cadre d'analyse stratégique proposé par Allaire et Firsirotu que nous allons procéder à l'évaluation de l'environnement concurrentiel de Johnson & Johnson. La partie externe de cette analyse est présentée en détail au chapitre 4 portant sur l'industrie pharmaceutique. L'analyse interne (et des choix stratégiques de l'entreprise) est présentée au chapitre 5 portant sur le cas de Johnson & Johnson.

3.2.1 Configuration stratégique

Les entreprises ont chacune leurs particularités en termes d'investissements, de compétences, de produits et services auxquels différents vecteurs de bénéfices sont attribués, de marchés et de segments de marchés (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004). Tel que mentionné par ces auteurs : « ... les firmes en arrivent à se donner une mission et un champ stratégique qui les rapprochent de certaines firmes rivales et les éloignent d'autres entreprises concurrentes, pourtant considérées comme faisant partie de la même industrie ».

Le champ stratégique fait référence aux choix de l'entreprise au niveau de ses produits et services qu'elle souhaite offrir, des ses marchés où ses produits seront offerts et de la façon dont ils seront distribués, et des compétences et technologies qui lui sont propres (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004). La figure 3.3 illustre cette notion de champ stratégique. Il est important de mentionner que les firmes A, B et C de cette figure possèdent toutes des champs stratégiques différents tout en étant en concurrence dans le même secteur d'activité.

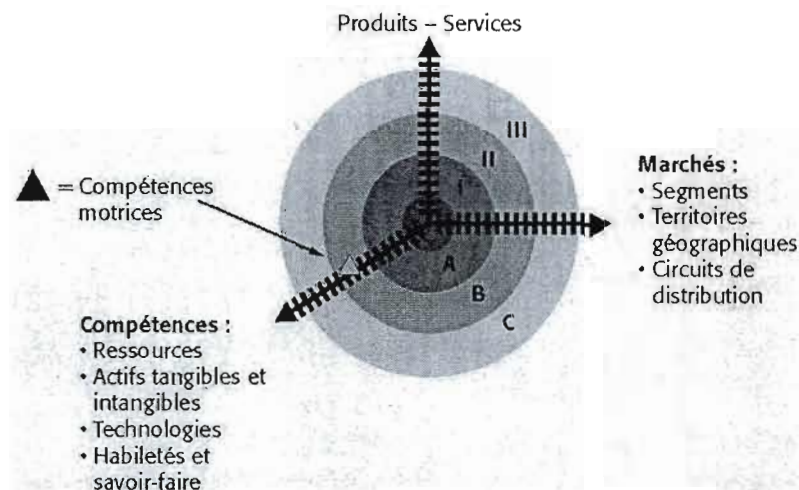


Figure 3.4 Les frontières de la firme et le contour de son champ stratégique

Source : Allaire et Firsirotu 1993, 2004

Cette situation se définit par la notion des groupes stratégiques où plusieurs firmes possèdent un champ stratégique similaire, mais de différente envergure. La figure 3.4 représente cette situation où les auteurs définissent ce phénomène de la façon suivante (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004, p. 296) :

« Les firmes du groupes stratégiques A se sont donné un champ stratégique qui les place en concurrence partielle mais significative avec les firmes du groupe stratégique B, mais en concurrence beaucoup moins forte, dans l'immédiat, avec les firmes du groupe C ou D. Le groupe C offre un ou des produits que les groupes A et B ne peuvent ou ne veulent pas offrir. Quant au groupe D, il limite ses activités à un segment d'acheteurs ou à un territoire géographique que les autres groupes ne veulent ou ne peuvent pas exploiter ».

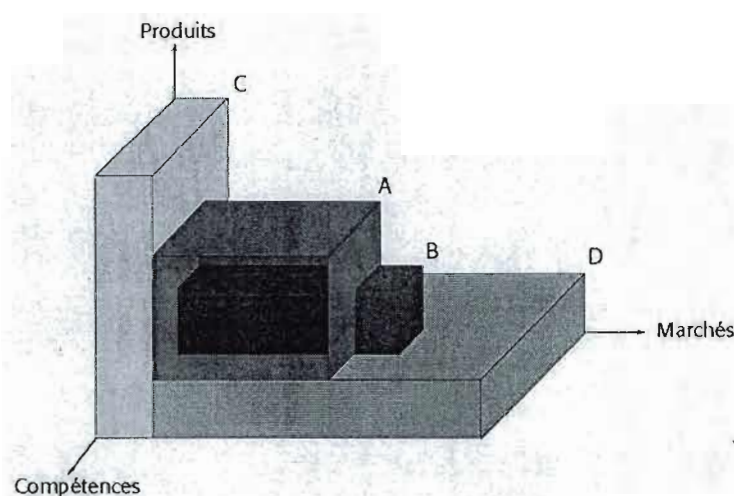


Figure 3.5 Champs et groupes stratégiques
Source : Allaire et Firsirotu 1993, 2004

3.2.2 Degré d'intégration verticale et coûts de complexité

Le choix du niveau d'**intégration verticale** définit les limites et frontières de la firme propres au champ stratégique. L'intégration de fournisseurs ou d'acheteurs constitue des exemples typiques d'intégration verticale. Une activité est intégrée lorsque l'offre de sous-

traitance est inadéquate et économiquement inférieure aux coûts de production interne. L'intégration administrative de certaines fonctions engendre des coûts économiques et non économiques. Nous faisons ici référence aux coûts de transactions liés à l'impartition. L'accumulation de coûts de transaction pousse vers l'intégration de la fonction en question.

Selon le concept de **coûts de complexité**, la taille et l'envergure qu'acquiert une entreprise au cours de son évolution peuvent provoquer une baisse importante de performances économiques et de productivité. Plusieurs types de coûts peuvent être associés à ce concept. La figure 3.5 présente certaines sources de coûts de transaction et de coûts de complexité. Il est à noter que ces coûts exercent une tension diamétralement opposée sur les choix de la frontière optimale de la firme et donc, de son champ stratégique (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004).

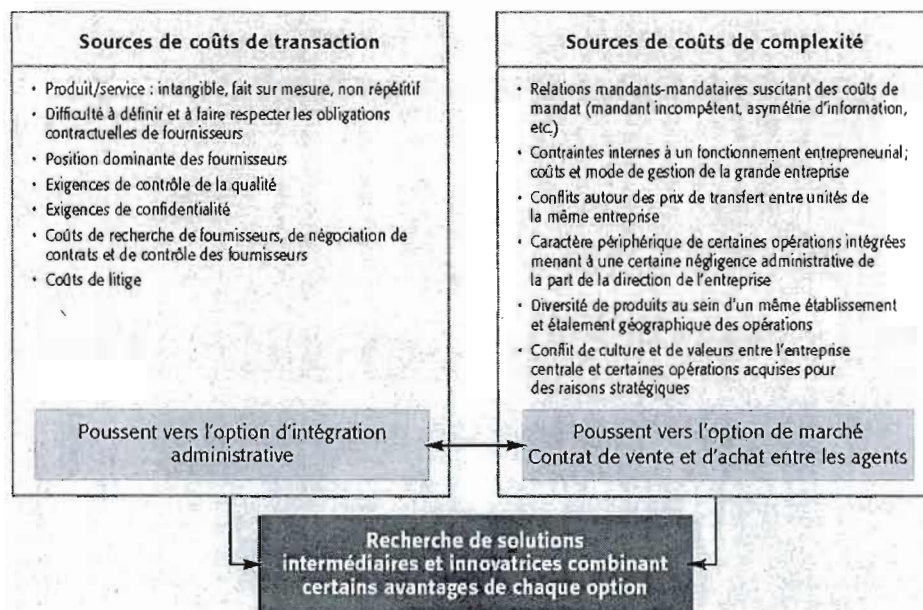


Figure 3.6 Sources de coûts : les options de marché et d'intégration administrative de transaction

Source : Allaire et Firsirotu, 1993, 2004

3.2.3 Configuration de coûts

Le choix d'un champ stratégique donné doit tenir compte de la configuration de coûts, tel que le propose le modèle de diagnostic stratégique proposé par Allaire et Firsirotu à la figure 3.2. Ces coûts sont d'une grande importance au niveau stratégique et influent directement sur la profitabilité finale, tel que nous le verrons à la section 3.2.10 portant sur les mesures de performance économique. Tel qu'illustré par la figure 3.6, les effets d'échelle, d'apprentissage, d'envergure et de complexité (les coûts de complexités sont expliqués plus en détail à la section précédente) constituent les principaux éléments à prendre en considération dans la dynamique de configuration de coûts.

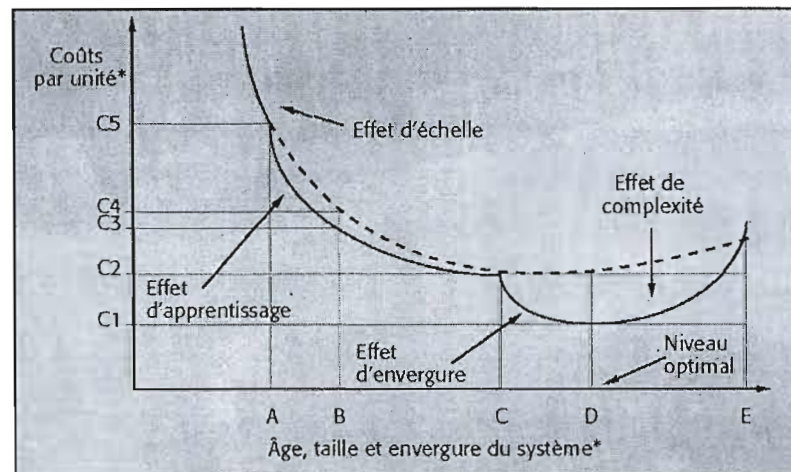


Figure 3.7 Dynamique de coûts et taille optimale pour les systèmes stratégiques complexes

Source : Allaire et Firsirotu 1993, 2004

Le phénomène d'**économies d'échelle** fait référence à la diminution des coûts unitaires en fonction de l'augmentation du volume. Ce phénomène suppose un choix stratégique précoce sur l'importance et l'envergure des investissements afin de bâtir un système de production donné. Des divergences dans l'évaluation de facteurs tels l'estimation de la taille du marché, les capacités financières ou les avantages de coûts peuvent mener deux firmes rivales à des choix stratégiques différents (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004).

Le concept **d'effets d'apprentissage**, ou de courbe d'expérience suppose que les coûts de production d'un nouveau produit diminuaient en fonction de l'expérience acquise à la fabrication d'un nombre croissant d'unités de ce même produit. Tel que mentionnent ces auteurs (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004, p. 191) :

« En général, le phénomène de courbe d'apprentissage, lorsqu'il est bien exploité, peut mener à une réduction accélérée des coûts moyens ainsi qu'à un niveau de coûts plus faible que celui de la concurrence, pourvu que la firme puisse empêcher la diffusion de son savoir-faire chez les concurrents ».

Les **économies d'envergures** constituent une condition nécessaire et suffisante au développement de la firme à de multiples produits (Panzar et Willig, 1981). Nous faisons ici référence à la mise en commun de certains actifs d'une même entreprise afin de les optimiser de leur point de vue de performance économique. Ce concept est à la source de la stratégie de diversification dans des activités reliées pouvant résulter en une performance économique supérieure que si elle ne se concentrait que sur un seul produit (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004).

3.2.4 Pouvoir des fournisseurs et des acheteurs

Le niveau de concentration des fournisseurs et des acheteurs influence significativement la dynamique industrielle. En effet, un fort niveau de concentration de la part des acheteurs leur confère un pouvoir d'achat élevé tandis que la présence d'un fournisseur unique diminue le pouvoir de négociation de l'entreprise, ce qui tend à influencer sur le niveau général des prix. Chaque industrie possède son propre degré de concentration en aval comme en amont. L'analyse effectuée au chapitre 4 permettra de déterminer les degrés de concentration propres à l'industrie pharmaceutique.

3.2.5 Niveau d'intégration horizontale et de concentration de l'industrie

L'intégration horizontale permet de façonner l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Par le jeu d'acquisitions et de cessions, les entreprises possèdent la capacité d'influencer cet environnement par le biais de pouvoir de marché octroyé par la concentration du manufacturier (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004). Plus la concentration manufacturière est élevée, plus cette entreprise possède la faculté d'influencer son environnement. L'exemple des monopoles et des oligopoles est représentatif de ce concept. À l'inverse, un nombre élevé de manufacturiers confère un plus grand pouvoir de négociation à l'acheteur. La concentration industrielle joue un rôle déterminant sur l'intensité de la concurrence et sur le niveau général des prix.

3.2.6 Différenciation ou segmentation et phases du marché

Lors des phases de marché préliminaires, les entreprises sont en concurrence sur un marché pour lequel les acheteurs valorisent un produit idéal selon une combinaison optimale de bénéfices recherchés. Au cours de l'évolution des phases de marché et d'une valorisation différente des bénéfices faite par les groupes d'acheteurs, ce même ensemble de bénéfices mène à des produits idéaux différents, créant ainsi plusieurs segments de marché. Ce phénomène est illustré à la figure 3.7.

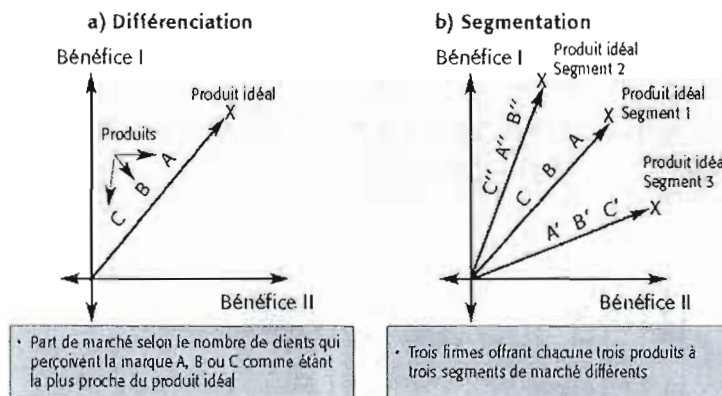


Figure 3.8 Phénomènes de différenciation et de segmentation

Source : Allaire et Firsirotu 1993, 2004

3.2.7 Concurrence et rivalité pour les ressources stratégiques

La concurrence pour les ressources stratégiques peut s'effectuer sous plusieurs formes : rareté des matières nécessaires à la fabrication du produit, fournisseurs stratégiques, technologies, personnel (marché du talent), etc. L'idée principale est d'identifier les ressources stratégiques et de déterminer dans quelle mesure elles peuvent être sources d'avantages concurrentiels.

3.2.8 Entraves à l'entrée

Les barrières à l'entrée, qu'elles soient de natures artificielles ou naturelles, consistent en des avantages que possèdent la ou les entreprises actuellement sur le marché sur toutes nouvelles firmes désireuses d'entrer sur ce même marché. Les barrières à l'entrée peuvent prendre plusieurs formes comme l'expertise, les savoir-faire et compétences, les technologies particulières, les investissements initiaux, restrictions gouvernementales et ainsi de suite. Ces barrières comportent un enjeu stratégique important et influent sur la dynamique de profitabilité d'une industrie donnée (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004 ; Porter, 2001).

3.2.9 Proximité des substituts

Le produit ou service substitut performe de façon similaire à un produit donné, mais par un moyen différent. Les produits substituts limitent le potentiel de profitabilité économique d'une industrie en plaçant un plafond au niveau général des prix des produits ou services d'une industrie donnée (Porter, 2001). Nous verrons l'impact de ce phénomène sur l'industrie pharmaceutique au chapitre 4.

3.2.10 Mesures de performance économique

Cette section présente une synthèse des principaux indicateurs de performance économique utilisés afin d'apprécier et de comparer la performance financière de l'entreprise analysée en regard de celle de ses principaux compétiteurs. Plusieurs indicateurs ont été utilisés à cette fin dont la marge économique sur les ventes (ROS), la rotation des actifs (AT), le rendement sur les actifs économiques (ROA) et sur les capitaux propres (ROE), la valeur économique ajoutée (EVA), les indices de création de valeur ($VCI_{\text{capitaux propres}}$ et VCI_{actifs}), le BAI et la marge BAI en pourcentage des ventes, le ratio M/B, le bénéfice par action (BPA), le dividende par actions et autres mesures de performance propres à l'industrie pharmaceutique (dépenses en recherche et développement sur les ventes et ventes par employés). La plupart des définitions et interprétations de ces indicateurs de performance proviennent des auteurs Allaire et Firsirotu (1993, 2004).

3.2.10.1 La marge économique sur les ventes (ROS)

Le ROS, qui capte l'efficacité opérationnelle de l'entreprise sous plusieurs angles (tels le pouvoir des acheteurs et des fournisseurs, l'efficacité des systèmes de production et de distribution, les effets de volume sur les coûts, l'intensité de la concurrence, etc.), se calcule de la façon suivante :

$$\text{ROS} = \text{bénéfice économique} / \text{chiffre d'affaires}$$

Dans cette formule, le bénéfice économique se définit comme le profit de la firme avant tout frais de financement, soit le bénéfice avant impôts et intérêts (BAII) multiplié par un moins le taux d'imposition statutaire:

3.2.10.2 La rotation des actifs (AT)

Le ratio AT, qui se définit comme le rapport entre le chiffre d'affaires et les actifs économiques nécessaires pour réaliser ce chiffre d'affaires (Allaire et Firsirotu, 1994, 2004), se calcule selon la formule suivante :

$$\text{AT} = \text{chiffre d'affaires} / \text{actifs économiques}$$

Dans cette formule, les actifs économiques comptent le fond de roulement (actifs à court terme moins passifs à court terme) additionné aux actifs à long terme. La mesure AT est déterminante dans l'évaluation de la performance économique de la firme. Une entreprise ayant une efficacité opérationnelle similaire à une autre affichera une performance économique supérieure dans la mesure où elle utilisera moins d'actifs (ratio AT supérieur).

3.2.10.3 Le rendement sur les actifs économiques (ROA)

Le ROA est donc la combinaison des deux précédents indicateurs. Il se calcule de la façon suivante :

$$\text{ROA} = \text{bénéfice économique} / \text{actifs économiques} \quad \text{ou} \quad \text{ROS} \times \text{AT}$$

Il est possible, pour des entreprises différentes, d'arriver à des performances similaires avec différentes combinaisons stratégiques ROS / AT. Une entreprise avec une combinaison

stratégique comportant une faible marge économique (ROS) mais une rotation des actifs élevée (AT) peut afficher un ROA similaire à une autre entreprise possédant une combinaison stratégique inverse, soit une faible rotation des actifs et une forte marge économique. Il est à noter qu'un faible ROA à court terme peut résulter d'une phase d'investissements en actifs tangibles et intangibles qui ne seront rentables que dans un avenir plus ou moins éloigné.

3.2.10.4 Le rendement sur les capitaux propres (ROE)

Le ROE, contrairement aux précédents indicateurs, capte les impacts de l'endettement à court, moyen et long terme sur la performance de l'entreprise. Le ROE représente les bénéfices nets après les frais financiers et les impôts rapportés aux capitaux propres des actionnaires et se calcule de la façon suivante :

$$\text{ROE} = \text{ROA} + \text{FLE}$$

où

$$\text{FLE} = D/E * [\text{ROA} - K_d * (1 - t)]$$

L'utilisation du levier financier (FLE) aura un effet positif sur le ROE tant que le ROA sera supérieur au coût de la dette après impôts (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004).

3.2.10.5 La valeur économique ajoutée (EVA)

Cette mesure de performance, proposée par la société de conseil Sterne Stewart (1991), se calcule comme suit :

$$\text{EVA} = (\text{ROA} - \text{CMPC}) \times \text{actifs économiques}$$

Dans cette formule, le CMPC représente le coût moyen pondéré du capital. L'EVA fournit une mesure de performance interne de création de valeur. Deux causes peuvent être à l'origine d'une EVA négative. La première peut être que l'entreprise procède à une phase

d'investissement réduisant temporairement cette mesure. L'autre raison peut être que l'entreprise détruit réellement de la valeur. Plusieurs critiques ont été avancées concernant cette mesure, notamment en ce qui a trait aux manipulations comptables.

3.2.10.6 Les indices de création de valeur ($VCI_{\text{capitaux propres}}$ et VCI_{actifs})

Voici le détail des calculs de ces deux indicateurs de performance :

$$VCI_{\text{capitaux propres}} = ROE / K_e$$

et

$$VCI_{\text{actifs}} = ROA / CMPC$$

L'indice $VCI_{\text{capitaux propres}}$ démontre que l'entreprise ne crée une valeur économique que si elle atteint éventuellement une situation où son rendement sur les fonds propres est égal ou supérieur aux attentes de rendement (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004). Une valeur supérieure à 1 indique une telle situation. L'indice VCI_{actifs} est le rapport entre le rendement sur les actifs économiques et le coût du capital. Afin de créer de la valeur, il est nécessaire que le ROA soit supérieur au CMPC.

3.2.10.7 Le BAI et la marge BAI en pourcentage des ventes

Le BAI indique le bénéfice net en provenance des activités de l'entreprise libre des charges d'intérêts, d'impôts et d'amortissements. La marge BAI indique le pourcentage de bénéfice net en provenance des activités de l'entreprise libre des charges d'intérêts, d'impôts et d'amortissements par rapport au chiffre d'affaires.

3.2.10.8 Le ratio M/B

Ce score établit la relation entre les capitaux propres à leur valeur marchande (M), et ces mêmes capitaux propres à leur valeur comptable (B). Ce ratio indique l'appréciation des marchés financiers envers la performance économique de la firme, la confiance envers les compétences de la direction ou dans les perspectives de rentabilités futures (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004).

3.2.10.9 Le bénéfice par action (BPA)

Le bénéfice par action représente le bénéfice net de l'entreprise ramené au nombre d'actions en circulation pour la période donnée.

3.2.10.10 Le dividende par action

Le dividende par action représente le montant total versé en dividendes par l'entreprise ramené au nombre d'actions en circulation pour la période donnée.

3.2.10.11 Autres mesures de performance

Certaines autres mesures de performance économique et indicateurs seront utilisés afin de bien capter les particularités propres à l'industrie pharmaceutique. Parmi la multitude d'indicateurs disponibles, seuls deux ont été retenus. Le premier de ces indicateurs se calcule comme suit :

$$\text{R\&D sur les ventes} = \text{dépenses en R\&D} / \text{chiffre d'affaires}$$

Cette formule vient capter les perspectives futures en ce qui a trait au potentiel de mise en marché de médicaments futures. Le potentiel de rentabilité des médicaments en cours de développement est une mesure critique et façonne les attentes des investisseurs face aux perspectives de rentabilité future de l'entreprise. Les marchés financiers sont donc très sensibles à cette mesure.

Le deuxième indicateur se calcule de la façon suivante :

Revenu par employé = chiffre d'affaires / nombre d'employés

Cette mesure vient capter la maximisation de la main d'œuvre à la création du chiffre d'affaires de l'entreprise. Plus le revenu par employé est élevé, plus l'entreprise utilise efficacement sa main-d'œuvre.

3.3 Méthodologie de recherche

3.3.1 Une approche mixte

Une étude de cas est une enquête empirique qui investigate un phénomène contemporain dans un contexte réel, spécialement quand les frontières entre ce phénomène et son contexte sont ambiguës (Yin, 2003). L'étude de cas est une stratégie de recherche appropriée quand les comportements à l'étude ne peuvent être manipulés par le chercheur et que la question de recherche porte sur le pourquoi et le comment d'un phénomène (Yin, 2003). Le principal avantage de l'utilisation de l'étude de cas comme méthodologie réside dans le fait qu'il est possible de traiter avec une multitude de méthodes de collecte de données.

L'étude de cas combine habituellement plusieurs méthodes de collecte de données : documentation, archives, entrevues, questionnaires ou observations directes (Yin, 2003). Les éléments retenus de ces méthodes de collecte peuvent être classés selon deux types, soit des

éléments qualitatifs ou quantitatifs (Eisenhardt, 1989). L'étude de cas peut porter exclusivement sur l'un de ces deux types d'éléments ou sur la combinaison des deux.

Dans le cas de la présente étude, nous allons retenir l'utilisation d'une approche mixte basée sur des éléments qualitatifs (analyse de contenu et analyse en profondeur de façon longitudinale) ainsi que sur des éléments quantitatifs (suivi d'indicateurs). Selon Eisenhardt (1989), « the combination of data types can be highly synergistic ». Les éléments quantitatifs contenus dans ce mémoire proviennent de l'analyse de documents de Johnson & Johnson tels les rapports annuels, les circulaires de direction ou du conseil d'administration, les états financiers ou autres publications de l'entreprise. Les éléments quantitatifs proviennent d'une base de données créée par l'étude des résultats financiers et autres indicateurs de performance.

Il est à noter que notre méthodologie ne se limite qu'à un seul cas d'entreprise et que les bases de données qualitatives et quantitatives utilisées sont constituées d'un large échantillon d'entreprises et s'inscrivent dans un programme de recherche plus vaste réalisé par la Chaire Bombardier.

3.3.2 Échantillonnage

Dans cette section, nous allons justifier le choix de l'entreprise Johnson & Johnson aux fins de cette étude. Dans un premier temps, il est important de mentionner que Johnson & Johnson fait partie de l'échantillon retenu par la Chaire Bombardier à la base d'un vaste programme de recherche centré sur les changements survenus dans les contextes de marchés depuis la fin des années 1970.

Le choix de Johnson & Johnson peut être justifié par l'intermédiaire de plusieurs arguments relatifs aux pressions en provenance des marchés des produits et services, des marchés financiers et du marché « secondaire » du talent. L'étude du cas de Johnson & Johnson nous amène à une représentation détaillée de la conservation d'éléments caractéristiques du

modèle de loyauté réciproque dans ce nouveau contexte de marchés résultant en une performance économique appréciable

De plus, étant une entreprise publique d'importance établie depuis plusieurs décennies, Johnson & Johnson est souvent l'objet d'actualités diverses (articles de presse, écriture de cas, rapports d'analystes, etc.). L'information disponible est donc abondante et facilement accessible (par l'intermédiaire des sources citées à la section suivante portant sur la collecte et l'analyse des données) pour la période que couvre cette étude, soit de 1970 à aujourd'hui (2008).

Comme l'utilisation de multiples cas ne permet pas de transformer l'étude à un niveau macroscopique lorsque le phénomène étudié est complexe, le choix d'une seule entreprise est considéré acceptable.

3.3.3 Collecte et analyse de données

Les contraintes liées à la localisation géographique de Johnson & Johnson ainsi que les coûts de la recherche sur le terrain rendent impraticable l'utilisation de sources primaires. Les données contenues dans ce mémoire proviennent donc exclusivement de sources secondaires. La disponibilité (facilité et accessibilité) ainsi que la perspective externe (autre que celle des dirigeants) constituent les principaux avantages de l'utilisation de sources secondaires.

Toutefois, les sources retenues ont été sélectionnées en fonction de leur crédibilité et de leur sérieux lorsque cela était possible. Compte tenu de la multiplicité des sources et de la provenance des données, nous avons procédé à une triangulation afin de valider les informations disponibles. Voici les principales sources où ont été recueillies les données secondaires :

- Périodiques spécialisés : principalement sur l'industrie pharmaceutique tels *Chemical Market Reporter*, *Chemical & Engineering* ou *News Pharmaceutical Executive* ;
- Sources gouvernementales : données, statistiques et autres informations pertinentes principalement à l'élaboration des écrits portant sur l'industrie pharmaceutique (*The Conference Board*, *Food and Drug Administration (FDA)* ou *U. S. Census Bureau*) ;
- Sites Internet et publications d'entreprises : afin de recueillir les informations nécessaires à la description et l'évaluation des performances des entreprises étudiées et à la composition du cas Johnson & Johnson (*U. S. Securities and Exchange Commission*, *Yahoo ! Finance*, etc.) ;
- Articles de presse : commentaires et analyses des journalistes et analystes financiers (*Wall Street Journal*, *Business Week*, *Financial Times*, etc.) ;
- Associations : *Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA)*, *IMS Health*, etc.

L'analyse des données est une étape cruciale requérant un processus précis. Tel que décrit par Eisenhardt (1989), « Analyzing data is the heart of building theory from case studies, but it is both the most difficult and the least codified part of the process. » Dans le même sens, Miles et Huberman (1994) avancent que l'analyse des données permet de combler le gouffre qui sépare les données des conclusions : « One cannot ordinarily follow how a researcher got from 3600 pages of field notes to the final conclusions, sprinkled with vivid though they may be. »

Aux fins d'analyse de données, nous avons retenu la démarche proposée par Miles et Huberman (1994). La première étape de ce processus consiste à la condensation, la sélection et l'organisation des données pour en tirer des conclusions vérifiables. C'est à la deuxième étape que l'on procède à la présentation adéquate des données par l'utilisation de matrices, figures et tableaux. La dernière étape consiste à l'élaboration des conclusions.

3.3.4 Fiabilité, validité et limites de l'étude

L'utilisation principale de données secondaires pourrait constituer une limite de cette étude. Sous un autre point de vue et tel que mentionné à la section 3.2.3 sur la collecte et l'analyse des données, l'utilisation de données secondaires permet un niveau de subjectivité élevé. De plus, tel que décrit par François Dauphin (2005) :

« ... l'utilisation de données secondaires permet de faciliter la triangulation des données, ce qui offre une meilleure validité de construit (Eisenhardt, 1989), et procure à autre chercheur la possibilité de suivre les mêmes étapes (et de récupérer les mêmes données), ce qui assure en partie la fiabilité de l'étude (Yin, 2003) tout en fournissant une forme de validation virtuelle dans la mesure où s'éloigne de zéro la probabilité qu'un autre chercheur ait accès aux mêmes sources et effectue de nouvelles analyses sur la base des mêmes données (Allaire, 1984, 1992). »

La généralisation des résultats à d'autres cas d'entreprises au-delà du cas étudié est l'autre limite significative de cette étude. Cette notion de généralisation à d'autres cas est limitée en ce sens que les résultats obtenus sont attribuables à un ensemble de facteurs complexes et plus ou moins représentatifs de la réalité ou de l'environnement des entreprises en général. Plusieurs facteurs environnementaux distinctifs peuvent venir fausser et ainsi rendre caduques toutes comparaisons ou généralisations éventuelles.

3.4 Conclusion

La présentation de la méthodologie nous apparaissant la plus pertinente à la réalisation de cette étude est l'un des principaux points de ce chapitre. De plus, nous avons procédé à la justification et la description détaillée des éléments du cadre conceptuel servant de base à l'analyse du phénomène que couvre cette étude. À ce stade, il est de mise de bien saisir la dynamique de l'industrie pharmaceutique et ainsi situer Johnson & Johnson dans un contexte plus global par rapport à ses contextes environnementaux particuliers (cadre réglementaire, concurrence, etc.). Le chapitre suivant présente cette analyse détaillée.

CHAPITRE IV

L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

4.1 Cartographie générale de l'industrie pharmaceutique

L'industrie pharmaceutique est une industrie orientée vers la recherche composée d'entreprises qui découvrent, développent, manufacturent et mettent en marché des médicaments pour la prévention et le traitement de maladies humaines (Spinkler, 1994).

La majorité des profits de l'industrie pharmaceutique proviennent d'une large variété de composés utilisés pour le traitement de différents types de maladies classées par catégories thérapeutiques, tel qu'illustré par la figure 4.1. Les médicaments sont séparés en deux principales catégories de produits, la première étant composée des produits de prescriptions ou d'ordonnances (*ethical industry*) et la seconde de produits de vente libre (*over-the-counter industry*, ou *OTC*) (Schnee et Caglarcan, 1978). La catégorie des produits de prescription est de loin la plus lucrative et représente à elle seule 80,5% des ventes de l'industrie pour l'année 2005, ce qui représente 485 milliards de dollars (Collis et Smith, 2007).

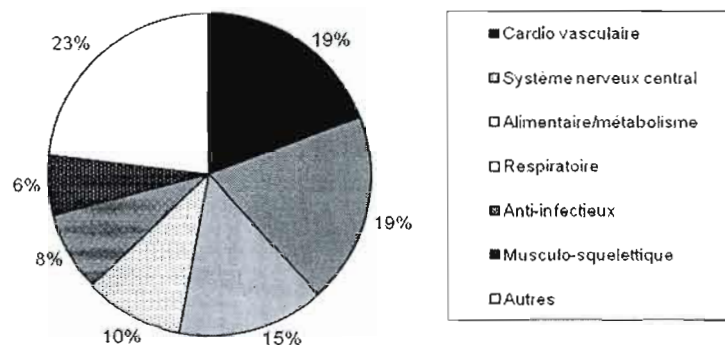


Figure 4.1 Pourcentage de ventes mondiales par classe thérapeutique pour l'année 2004.

Source : Datamonitor, 2005

En 2006, l'industrie pharmaceutique mondiale a généré des ventes de 644 milliards de dollars, soit une hausse de 8,3% par rapport à 2005. Les dix plus importantes entreprises pharmaceutiques comptent pour près de 43% du marché mondial (tableau 4.1). Les dépenses en recherche et développement ont totalisé 55,2 milliards de dollars en 2006, soit une hausse de 6,5% par rapport à l'année précédente. Les grandes entreprises pharmaceutiques dépensent en moyenne 14% de leur chiffre d'affaires en recherche et développement comparativement à une moyenne de 4% pour l'industrie manufacturière en général (Collis et Smith, 2007). Les 10 plus importants marchés (incluant les États-Unis, le Japon et les principaux pays de l'Europe) sont responsables de plus de 80% du total des ventes mondiales. Le marché nord-américain à lui seul est le plus important avec des ventes de près de 290 milliards de dollars pour la même année (Mergent, 2007).

Tableau 4.1
Les 10 plus importantes entreprises pharmaceutiques par chiffre d'affaires mondial pour l'année 2006

Rang	Entreprise*	Ventes (millions de dollars)	Croissance (en pourcentage)	Parts de marché (en pourcentage)
1	Pfizer (États-Unis)	45 083	1,8	7,2
2	GlaxoSmithKline (Angleterre)	37 034	9,7	5,9
3	Sanofi-Aventis (France)	35 638	5,0	5,7
4	Novartis(Suisse)	28 880	18,0	4,6
5	Hoffmann-La Roche (Suisse)	26 596	21,8	4,2
6	AstraZeneca (Angleterre)	25 741	10,5	4,1
7	Johnson & Johnson (États-Unis)	23 267	4,2	3,7
8	Merck & Co. (États-Unis)	22 636	2,8	3,6
9	Wyeth (États-Unis)	15 683	2,4	2,5
10	Eli Lilly and Company (États-Unis)	15 691	7,5	2,4

Source : Wikipédia, 2007

4.2 Le marché pharmaceutique américain

Le marché nord-américain est le plus important avec 47% de ventes mondiales totales de l'industrie pour l'année 2005. En 2006, l'industrie pharmaceutique américaine a connu une croissance des ventes de 7% représentant près de 290 milliards pour l'année 2006 (Standard & Poor's, 2007), ce qui se situe légèrement au-dessus du taux de croissance de 6,8% obtenu en 2005. IMS Health prévoit que les ventes annuelles reliées au domaine pharmaceutique vont continuer de croître à un rythme de 5% à 8% par années d'ici 2010. Les dix entreprises les plus importantes en termes de chiffre d'affaires (en sol américain) représentent 47,9% des ventes, soit 139 milliards de dollars (tableau 4.2).

Tableau 4.2
Les 10 plus importantes entreprises américaines de l'industrie pharmaceutique
en termes de chiffre d'affaires pour l'année 2006

Entreprise	Ventes américaines (en millions de dollars)	Croissance (recule) par rapport à 2005
Pfizer	25 822	(2)
GlaxoSmithKline	21 716	8
Merck	16 528	8
Johnson & Johnson	16 059	0
AstraZeneca	14 598	16
Amgen	14 494	21
Novartis/Sandoz	13 805	7
Sanofi-Aventis	10 944	(2)
Roche ¹	10 368	26
Lilly	9 209	6

Source : IMS Health, 2007.

*Ventes reliées au domaine pharmaceutique seulement.

¹Inclut Genentech.

En comparaison, le marché de l'Europe a généré 30% des revenus totaux, soit 165,9 milliards de dollars. Le marché de l'Asie, Afrique et Australie, ne représente que 10,7% des parts de marché (figure 4.2). Cela est attribuable à des politiques de dépenses gouvernementales restrictives en matière de santé dans la plupart des pays formant ce regroupement géographique ainsi qu'à un haut niveau d'activité illégale concernant les médicaments génériques dans le marché chinois (Datamonitor, 2005).

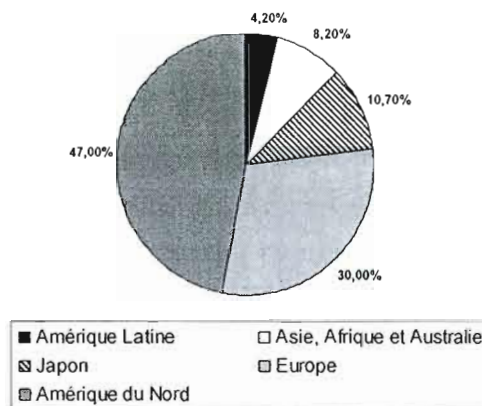


Figure 4.2 Ventiles mondiales de l'industrie pharmaceutique pour l'année 2005.

Source : adapté des données recueillies de IMS Health, 2007.

4.3 Le cadre réglementaire

La politique réglementaire américaine concernant l'industrie pharmaceutique inclut une variété d'éléments, dont les plus importants font référence aux exigences en matière de sécurité et d'efficacité ainsi qu'à la protection commerciale par les brevets. La plupart de ces réglementations trouvent leur justification dans les imperfections de marchés ainsi que dans l'immédiate réaction à quelques scandales publics (Emmons, 1995).

L'agence gouvernementale chargée de faire le lien entre le cadre réglementaire et les manufacturiers pharmaceutiques est la *Food and Drug Administration* (FDA). Étant la principale agence responsable du contrôle de l'application des lois fédérales en matière d'alimentation et de médicament, c'est à la FDA que revient le rôle du contrôle de l'introduction de nouvelles médications. Cette agence assure aussi le contrôle de la production, du transport, de l'entreposage et de la vente des produits alimentaires, cosmétiques, biologiques et médicaux. En ces termes, la FDA exige que les manufacturiers pharmaceutiques procèdent aux différents essais cliniques prouvant l'efficacité et l'aspect sécuritaire avant toute approbation de mise en marché. Contrairement à la croyance populaire, la FDA n'accomplit aucun essai clinique. C'est aux manufacturiers qu'incombe la charge de ces essais.

4.3.1 Les débuts de l'histoire réglementaire américaine

Le *Federal Food, Drug, and Cosmetic Act* (FFD&C Act) constitue l'un des plus importants moments de l'histoire réglementaire américaine ainsi que du champ médical en général. Suite aux décès causés par la vente de l'*Elixir Sulfanilamide* dans le milieu des années 30, le gouvernement américain vota en 1938 en faveur de la loi sur les exigences en matière de sécurité. Les principales clauses de cette loi concernent (i) l'étiquetage qui se doit de divulguer tout le contenu du produit ainsi que des informations et des mises en garde sur son utilisation ainsi que (ii) l'établissement de catégories de nouvelles médications nécessitant une pré approbation de mise en marché. En somme, cette loi interdit aux manufacturiers pharmaceutiques de vendre toutes nouvelles médications sans au préalable avoir fourni à la FDA des preuves sur l'aspect sécuritaire du médicament par des tests cliniques conduits sur des animaux et des humains.

La FFD&C Act d'origine n'avait cependant aucune exigence en matière d'efficacité. Les manufacturiers avaient donc le loisir de mettre en marché toute sorte de médications sécuritaires, mais totalement inefficaces. Suivant la constatation des profits grandissants des manufacturiers pharmaceutiques ainsi que les infirmités de naissance causées par la thalidomide en Europe (Wikipédia, 2007), le sénateur Estes Kefauver proposa des amendements à la FFD&C Act. Le but de ces amendements, mieux connu sous le nom de *Kefauver-Harris Amendments*, était de ralentir la croissance des profits des manufacturiers pharmaceutiques ainsi que d'assurer la protection des consommateurs en réduisant la vente de médicaments inefficaces. Ces amendements établissaient un processus de pré approbation de mise en marché plus stricte en impliquant des tests d'efficacité à ceux de sécurité déjà en place.

Ces amendements, introduits en tant que loi le 10 octobre 1962, (i) établit un processus plus rigoureux d'approbation avant la mise en marché de la nouvelle médication; (ii) accroît le pouvoir de surveillance de la FDA sur la manufacture et la mise en marché de toutes les médications; (iii) fournit à la FDA l'autorité de pouvoir retirer du marché des médicaments préalablement approuvés (O'Regan, Brand et Bamdford, 1994). En somme, la FDA se voyait

octroyer l'établissement des réglementations concernant la définition des bonnes pratiques manufacturières pour les procédures de production et de contrôle de la qualité.

Cette loi sur les tests d'efficacité eut un impact bénéfique certain du point de vue du consommateur. Ce dernier ne risquait plus d'aggraver sa maladie par l'usage de médicaments inefficaces ou inappropriés. De l'autre côté de la médaille, la perte de bénéfices thérapeutiques durant l'intervalle grandissant des tests d'efficacité fut l'un des principaux impacts négatifs de ce même point de vue.

Les impacts furent tout autre du point de vue des manufacturiers. Premièrement, les coûts reliés aux tests d'efficacité devenaient très significatifs. Ces augmentations sont dues aux essais cliniques de phase 2 et de phase 3 qui ont considérablement fait augmenter les coûts administratifs ainsi que de recherche et développement de nouvelles médications. Deuxièmement, notons aussi l'importance des coûts d'opportunités amenés par les tests d'efficacité. Cela a pour effet de repousser dans le temps les revenus des nouvelles médications et de réduire la durée de vie effective du brevet.

Dans certains cas, ces coûts d'opportunités se sont avérés suffisamment élevés pour que les manufacturiers refusent de développer certains médicaments (Emmons, 1995). De fait, il est possible de remarquer qu'à la suite de l'adoption de la loi *Kefauver-Harris*, l'industrie pharmaceutique a connu une diminution marquée du rythme d'innovation, tel qu'illustré par la figure 4.3 sur le nombre de NME approuvés par la FDA. Il est à noter que cet effet est amplifié par l'augmentation du temps requis au processus d'approbation de nouvelles médications par la FDA qui eut pour effet de diminuer le rythme d'innovation sous le niveau qui aurait été atteint sans de telles contraintes législatives (Emmons, 1995).

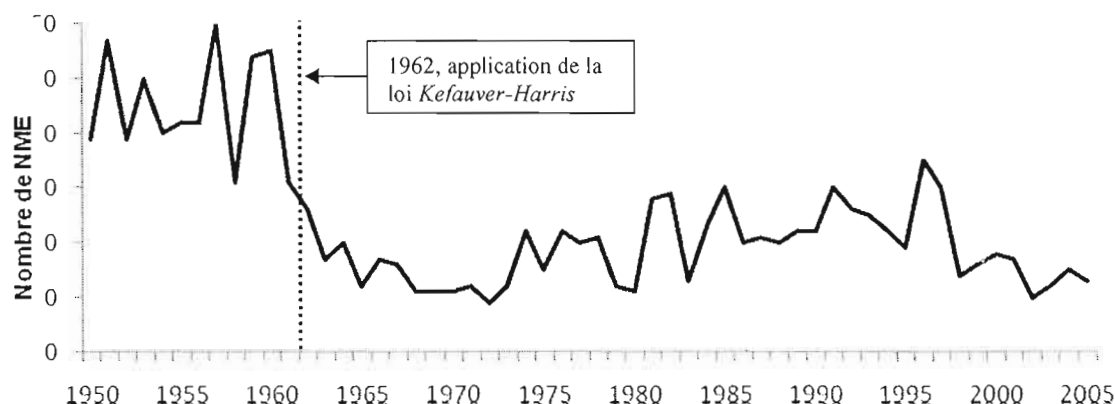


Figure 4.3 Nombre de NME approuvés par la FDA pour la période 1950-2005.

Source : Emmons, O'Regan et Brand (1991) et U. S. Department of Health and Human Services, Report to the Nation (2005).

4.3.2 La montée des coûts liés à l'innovation et la croissance des produits génériques

Malgré les études prouvant la similarité et la qualité des produits génériques, les parts de marché de ces manufacturiers n'étaient que de 10% des ventes totales de l'industrie en 1975 (O'Regan, Brand et Bamdford, 1994). Les manufacturiers de médicaments d'origines étaient en mesure de maintenir un haut niveau de prix sur les nouveaux produits par la promotion intensive faite directement auprès des médecins spécialistes. Dans le but de contenir les dépenses croissantes en termes de couverture de soins de santé, le gouvernement fédéral américain vota, en 1977, en faveur de la loi sur le programme du *Maximum Allowable Cost* (MAC). Ce programme établit le montant maximal que le gouvernement remboursera aux pharmacies par l'intermédiaire des programmes *Medicare* (programme fédéral d'assurance santé pour les personnes âgées) et *Medicaid* (programme conjoint entre les gouvernements fédéraux et d'états sur l'assurance santé pour les individus à faible revenu).

L'effet du programme MAC fut rapide. Les ventes de médicaments génériques ont triplé, passant au dessus de 3 milliards de dollars entre 1978 et 1983. Les parts de marchés passèrent de 10% en 1975 à plus de 20% en 1983 (O'Regan, Brand et Bamdford, 1994), laissant ainsi de moins en moins de place aux manufacturiers de médicaments de marques.

Malgré les nombreuses réglementations en place, une importante imperfection de marché subsistait toujours. Les maladies ayant une faible population médicale se voyaient reléguées aux oubliettes par les grandes entreprises. Une étude démontrait que le degré de concentration dans une catégorie thérapeutique était fortement corrélé avec les bénéfices économiques qu'il était possible d'en retirer (Hayes et Perry, 1998). Il était effectivement difficile pour les manufacturiers pharmaceutiques de rentabiliser les investissements requis au développement de ces médicaments dites « orphelines ». Un médicament est assumé orphelin lorsqu'il est dédié à une population médicale de 200 000 personnes et moins (FDA, *Report to the Nation 2005*). En conséquence, la pratique de développement de telles médicaments par les manufacturiers était un comportement plutôt marginal. Les activistes de la santé publique appelaient ce phénomène le « déficit 10/90 » où 90 % de la recherche et du développement était destiné à des maladies affectant seulement 10 % de la population (Gustavo, 2006).

Au cours des années 1980, plusieurs initiatives législatives ont été mises en place afin de soutenir les incitatifs au développement de nouvelles médications. Le *Orphan Drug Act of 1983* est un bon exemple de l'accroissement des incitatifs à la recherche et au développement. Cette nouvelle politique (i) implique des programmes de subventions à la recherche clinique ainsi qu'un crédit d'impôt sur certaines dépenses qui y sont reliées, (ii) réduit les exigences en matière d'essais cliniques et (iii) assure une période d'exclusivité de marketing de 7 ans pour les substances non brevetables (selon certaines exigences et conditions).

Les impacts de cette nouvelle législation furent immédiats. Les subventions gouvernementales pour les médicaments orphelins sont passées de 500 000 dollars en 1983 à plus de 7,5 millions en 1990. Durant la période 1983 à 1990, 40 nouveaux médicaments orphelins ont été approuvés et plus de 150 étaient en phase active de développement. Plusieurs de ces médicaments orphelins connurent du succès. En 2006, plus de 280 nouvelles médications destinées à de faibles populations médicales ont reçu l'approbation de mise en marché sous l'effet du *Orphan Drug Act*. Notons les revenus annuels de plus de 175 millions de dollars générés par l'hormone de croissance développée conjointement par Genentech et

Eli Lilly, ainsi que les ventes annuelles de plus de 250 millions de dollars de Wellcome's sur l'AZT, autrefois médicament orphelin pour le sida (O'Regan, Brand et Bamdford, 1994).

Encore dans le début des années 1980, le gouvernement américain se lança à nouveau dans un processus de diminution des dépenses étatiques en matière de soins de santé. Afin d'atteindre cet objectif, les congressistes votèrent une loi en faveur d'une facilitation du processus d'approbation pour les manufacturiers génériques. Les principales clauses de la loi *Waxman-Hatch of 1984* concernent (i) l'augmentation des capacités d'approbation des manufacturiers génériques pour les *Abbreviated New Drug Application* (ANDA), (ii) assurent de nouvelles protections légales pour les médicaments novatrices de manufacturiers de marque et (iii) une extension du brevet sous certaines circonstances pour les médicaments novatrices.

La loi *Waxman-Hatch* était en quelque sorte un compromis entre les manufacturiers pharmaceutiques de marque et les manufacturiers génériques et contenait donc un double volet. Le premier volet portait sur les manufacturiers génériques qui n'avaient maintenant besoin que de prouver la bioéquivalence afin d'obtenir l'approbation de la FDA en se basant sur les recherches déjà effectuées par les entreprises novatrices (ce qui diminuait considérablement le coût de développement et de mise en marché). Par contre, une telle mesure se devait d'inclure une contrepartie pour les manufacturiers de marque en assurant d'abord la protection du secret commercial du manufacturier novateur dans l'évaluation des ANDA et en garantissant une période d'exclusivité de marché durant laquelle aucune ANDA ne pouvait prendre effet. De plus, cette loi assurait une extension de la période de couverture des brevets jusqu'à un maximum de cinq ans afin de compenser pour le délai du processus de contrôle de la FDA.

Il est possible de constater à l'aide de la figure 4.4 que le prix d'un médicament générique diminue grandement en fonction du nombre de manufacturiers le produisant. En votant des lois en faveur de l'introduction facilitée de produits génériques dans le début des années 1980, le gouvernement pouvait ainsi espérer faire sauver plus de 1 milliard de dollars aux consommateurs sur une période de 12 ans en vue de l'expiration prochaine de plusieurs brevets détenus par le manufacturier de produits de marque. La performance des

manufacturiers de produits génériques connu donc une autre forte croissance suite à l'approbation de la loi *Waxman-Hatch*. Les ventes de médicaments génériques de prescription ont doublé en passant de 3 milliards de dollars en 1983 plus de 6 milliards de dollars en 1989 (O'Regan, Brand et Bamdford, 1994).

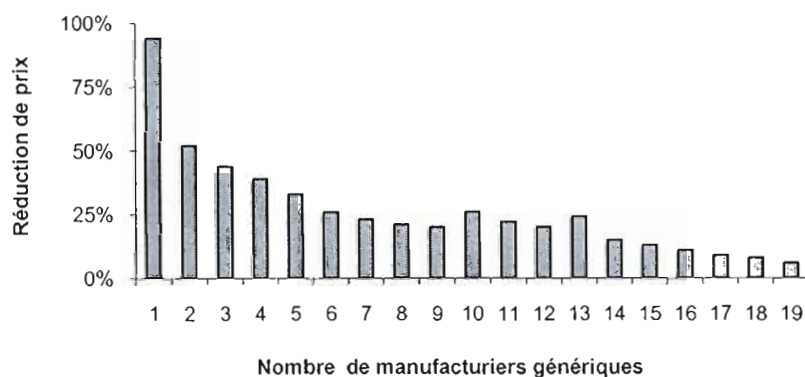


Figure 4.4 Diminution des prix en fonction de la compétition des manufacturiers de produits génériques.
Source : IMS Health, analyse des ventes au détail de 1994-2004.

4.3.4 Des années 1990 à aujourd'hui

Au début des années 1990, l'administration démocrate Clinton tenta de lancer un programme de réforme afin de contenir les dépenses gouvernementales en soins de santé. Ce programme de réforme consistait essentiellement à ralentir les pressions inflationnistes sur les dépenses en soins médicaux et à fournir à tous les Américains un programme de couverture de soins de santé. À cette époque, plus de 37 millions d'Américains n'avaient aucune assurance (Schroeder, 1993). Comme les dépenses gouvernementales en soins de santé sont fortement corrélées à la croissance de l'industrie pharmaceutique, cela était de mauvais augure sur le potentiel de croissance des entreprises pharmaceutiques. Malgré la défaite sénatoriale de cette réforme en 1994, l'industrie avait déjà commencé à réagir (Chemical Marketing Reporter, 1993). Plusieurs des plus grandes firmes pharmaceutiques avaient entamé des programmes de réduction de personnel, notamment Pfizer et Upjohn qui ont respectivement annoncé des

programmes de réduction de personnel de 3 000 et 1 500 employés. Johnson & Johnson, Upjohn et Eli Lilly ont suivi eux aussi avec de telles mesures de mises à pied.

À l'inverse du programme de l'administration Clinton, deux importantes législations furent adoptées au cours des années 1990. La première concerne la très populaire **FDA Modernization Act** de 1997 qui constituait une extension de la **Prescription Drug User Fee Act** (PDUFA). Selon les termes de ce programme initié en 1992, les manufacturiers de produits pharmaceutiques se voyaient imposer des frais pour la mise en candidature de NDA (*new drug application*). Durant la période de 1993 à 1997, les entreprises pharmaceutiques acceptèrent de payer 327 millions de dollars de frais afin de permettre à la FDA de recruter 600 nouveaux employés. Entre 1998 et 2002, les manufacturiers pharmaceutiques ont déboursé plus de 665 millions de dollars de frais. De plus, cette loi a pour but d'accélérer le processus d'approbation de nouvelles médications dédiées à de très graves maladies pouvant entraîner la mort. Ainsi, selon la *FDA Modernization Act*, les patients atteints de maladies graves pouvaient alors avoir accès aux composés expérimentaux.

Plusieurs initiatives législatives sont présentement en cours de route afin d'améliorer la capacité de surveillance de la FDA sur l'industrie pharmaceutique. Le projet de loi **Kenedy-Enzi**, intitulé *The Enhancing Drug Safety and Innovation Act of 2007*, constitue la plus importante des propositions actuelles. Ce projet de loi demande (i) d'inclure un programme de gestion de risque suivant la mise en marché de toute nouvelle application de médicament, (ii) d'établir un registre d'essais cliniques ainsi (iii) qu'une base de données sur les résultats des essais cliniques. Les manufacturiers pharmaceutiques ont de nombreuses réserves concernant ce projet de loi qui risque de faire augmenter considérablement les coûts de recherche et développement par l'accroissement de la bureaucratie reliée à la gestion et la surveillance par la FDA. Malgré ces critiques, ce projet de loi reçoit un large support de la part des membres du Congrès américain.

4.3.5 Dépenses gouvernementales en soin de santé

Nous avons vu précédemment que les dépenses gouvernementales ont un impact direct sur le potentiel de croissance des ventes des entreprises pharmaceutiques. Une augmentation de ces dépenses entraîne une croissance des ventes générales dans l'industrie pharmaceutique (du moins, pour les entreprises œuvrant dans les secteurs touchés par ces dépenses). Depuis le 1^{er} janvier 2006, *Medicare Part D* (PDP) donne la possibilité, à ceux qui y sont éligibles, de se faire payer leurs prescriptions par le gouvernement fédéral. La venue de cette nouvelle réglementation va considérablement augmenter les dépenses gouvernementales en santé. En effet, approximativement 43 millions d'Américains faisant partis de l'âge d'or ou qui sont handicapés pourront donc être couverts par ce programme.

Les dépenses nationales américaines en termes de médicament de prescription ont connu une forte croissance depuis le début des années 1980, tel qu'illustré par la figure 4.5. Passant de 12 milliards de dollars en 1980, les dépenses pour les médicaments de prescription sont estimées à 213,7 milliards de dollars pour l'année 2005. Le coût estimé de la mise en place du *Medicare Part D* atteindrait 939 milliards de dollars pour la période de 2007 à 2017. Selon certaines estimations (IMS Health et la Kaiser Family Foundation), le gouvernement paye maintenant pour 40% de toutes les prescriptions remplies aux États-Unis, tel qu'illustré par la figure 4.6 (sous la couverture de plusieurs programmes tels *Medicare*, *Medicaid* et le *Department of Veterans Affairs*).

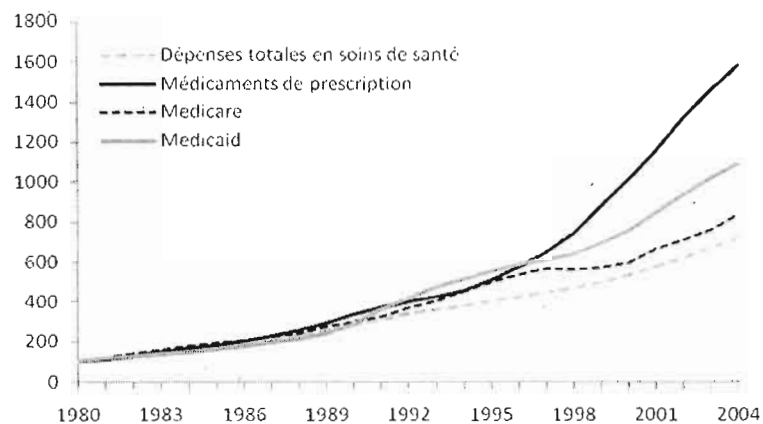


Figure 4.5 Croissance des dépenses gouvernementales américaines par catégorie comparée à la croissance des dépenses totales en soins de santé (1980 = base 100).
Source : adapté de données recueillies sur le site www.cms.hhs.gov

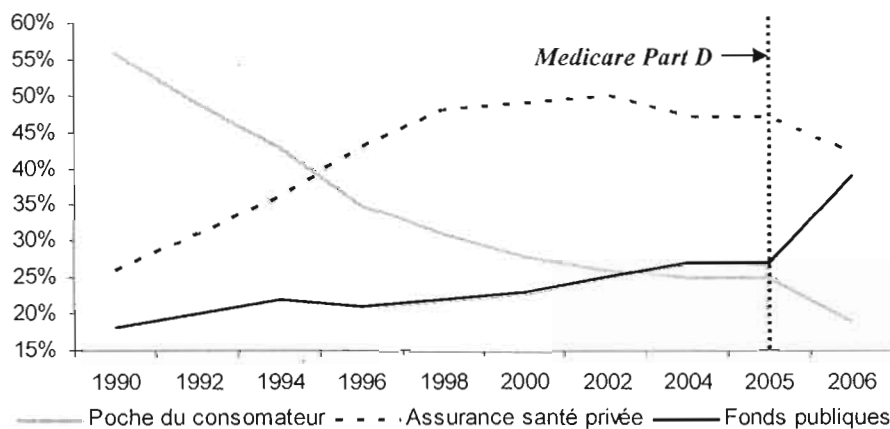


Figure 4.6 Pourcentage des dépenses nationales totales pour les médicaments de prescription par type de payeur.
Source : Kaiser Family Foundation, 2007.

Selon la firme de recherche spécialisée dans l'industrie pharmaceutique, soit l'IMS Health, ce programme a contribué à 2% de la croissance totale des ventes au détail de médicament de prescription pour l'année 2006. Le programme PDP a couvert 16% de toutes les prescriptions au détail et plus de 50% des prescriptions remplies pour les personnes de l'âge d'or. En somme, ce programme a fait du gouvernement fédéral le plus gros acheteur de médicament des États-Unis.

4.3.6 Réponse des entreprises

Les années 1990 ont ouvert la voie à une période de consolidation et d'intégration sans précédent dans l'histoire de l'industrie pharmaceutique. Causées entre autres par la réglementation, les différentes politiques gouvernementales et autres pressions liées à l'industrie, les entreprises pharmaceutiques ont commencé une vague de coupure de coût et de réduction de personnel. À la fin de 1993, la plupart des manufacturiers de médicaments avaient annoncé la mise en place de programmes de restructuration et de mises à pied. Par exemple, Merck (tel que discuté dans la section portant sur la concurrence) et Bristol-Myers Squibb ont respectivement lancé des programmes de restructuration de 775 et 500 millions de dollars au cours de l'année 1993.

Les entreprises pharmaceutiques poursuivaient un objectif de simplification de leur structure afin de se repositionner face aux changements s'opérant dans leur environnement immédiat. Pour ce faire, 3 types d'ajustement stratégiques étaient communément utilisés (O'Reagan, Brand et Bamford, 1994). Afin de réduire les coûts, de partager le risque et d'accroître les économies d'échelles et d'envergure, les entreprises pharmaceutiques se sont lancées dans une vague d'**intégration horizontale**. Plusieurs exemples peuvent être mentionnés : la fusion entre SmithKline Beckman et Britain's Beecham PLC afin de combiner les capacités marketing de SmithKline à la force de développement de Beecham; la fusion entre Bristol-Myers et Squibb en 1989; l'acquisition de Syntex par Roche pour un montant de 5,3 milliards de dollars en 1994.

Tel que décrit par les auteurs Allaire et Firsirotu (1993, 2004), l'**intégration verticale** est un « moyen de réduire la vulnérabilité de la firme devant un fournisseur, un acheteur ou un concurrent ». Durant le début des années 1990, les entreprises pharmaceutiques ont utilisé les fusions, acquisitions et alliances afin d'intégrer les activités et ainsi diminuer leur vulnérabilité face aux différents acteurs de leur environnement (O'Reagan, Brand et Bamford, 1994). Cette intégration verticale peut être faite en amont afin d'améliorer les capacités de recherche et développement. Par contre, depuis les dernières années, le principal de l'activité d'intégration en amont est maintenant fait par le biais d'acquisition d'entreprises

de biotechnologies où les entreprises de plus petite taille sont plus aptes à tirer avantage des avancées scientifiques, particulièrement dans le domaine de l'ingénierie génétique. L'intégration verticale en aval peut être faite dans le but d'améliorer la gestion de la relation avec les acheteurs. Un bon exemple de ce type d'intégration est l'acquisition Medco Containment Services par Merck en 1993 pour un montant de 6,6 milliards de dollars. Medco était à l'époque le plus important gestionnaire de régime d'assurance médicaments (PBM).

Les PBM assuraient les achats de produits pharmaceutiques pour une multitude d'acheteurs. Cela leur conférait un pouvoir d'achat considérable. En conséquence, ces derniers diminuaient le coût des médicaments aux consommateurs en encourageant les pharmaciens et médecins spécialistes à substituer les médicaments de marques par d'autres moins dispendieux lorsque cela était possible. L'exemple de l'achat de Medco par Merck fut suivi par plusieurs acquisitions ou alliances similaires par des entreprises telles SmithKline Beecham, Pfizer, Glaxo, Eli Lilly et ainsi de suite.

Un autre type d'action prise par les entreprises pharmaceutiques fut l'**intégration reliée** (ou stratégie de diversification reliée, selon les termes des auteurs Allaire et Firsirotu 1993, 2004). Dans ce cas-ci, l'expansion peut se faire dans différents domaines comme l'équipement médical ou la production de médicaments génériques. Cette dernière avenue fut privilégiée compte tenu du fort rythme de croissance de ce secteur d'affaires (tel que discuté dans la section 4.3 portant sur le cadre réglementaire).

Fait à noter est que sous la gouverne de ces programmes de restructuration et des nouvelles stratégies d'intégration mises en place, les entreprises pharmaceutiques se voyaient contraintes à procéder à de nombreuses réductions de personnel. De fait, l'intégration vise la synergie de certaines fonctions administratives ou de production. En ce qui concerne l'industrie pharmaceutique, ces fonctions sont principalement celles de la recherche et le développement, du marketing et du personnel administratif. Par exemple, nous avons vu que Pfizer annonça que 3 000 de ses employés participeraient à un programme de retraite anticipée volontaire pour la période de 1993 à 1994. Plusieurs autres entreprises emboîtèrent le pas : Johnson & Johnson, Eli Lilly, Upjohn, etc. (voir section 4.7 sur la concurrence).

4.4 L'innovation

Comme nous l'avons vu précédemment, les amendements *Kefauver-Harris* ont été le commencement d'une longue série de modifications réglementaires qui eurent une grande influence sur les coûts de développement de nouvelles médications. Avant ces amendements (1962), le coût de développement d'un NME se situait entre 1 et 2 millions de dollars (O'Regan, Brand et Bramford, 1994) comparativement à plus de 16 millions de dollars en 1970.

En 1970, les entreprises membres de l'association des manufacturiers pharmaceutiques (PhRMA) ont collectivement dépensé en recherche et développement près de 620 millions de dollars (PhRMA, 2007). En 2006, ces dépenses ont été de près de 34 milliards de dollars aux États-Unis, plus un additionnel de plus de 9 milliards de dollars de dépenses faites à l'étranger pour un total combiné de 42,9 milliards de dollars (voir figure 4.7). Les dépenses totales de l'industrie pharmaceutique se chiffrent à plus de 55,2 milliards de dollars pour la même année.

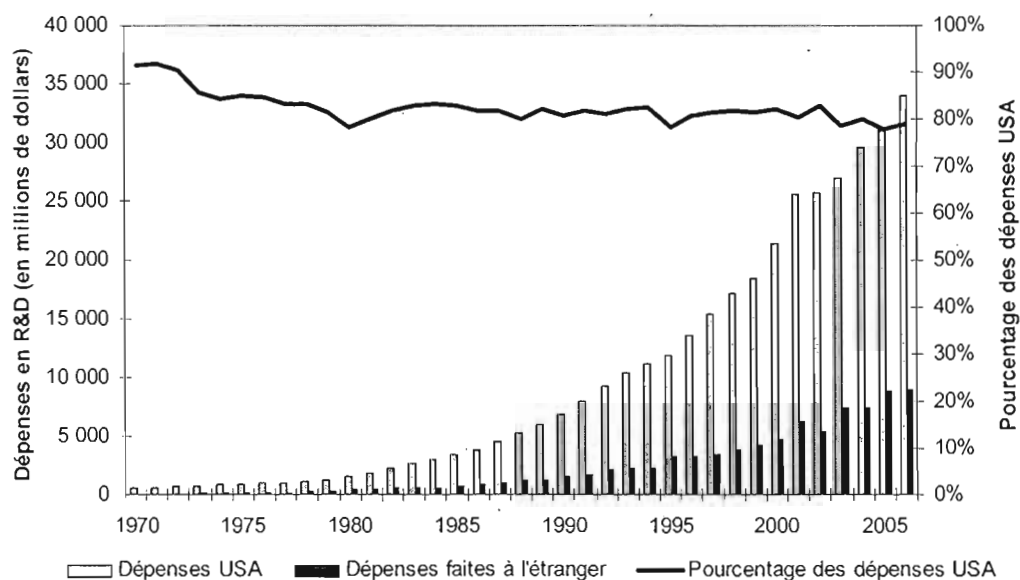


Figure 4.7 Comparatif des dépenses faites en matière de recherche et développement au niveau mondial.

Source : PhRMA Annual Membership Survey, 2007.

De façon similaire, le coût moyen de développement d'une nouvelle médication en 1976 était d'environ 54 millions de dollars. En 2001, ce coût moyen était de 802 millions de dollars (PhRMA, 2007). De plus, le pourcentage des ventes affectées à la recherche et développement a pratiquement doublé depuis les 35 dernières années (figure 4.8). Il est aussi possible de noter que les incitatifs à l'innovation amenés par le gouvernement fédéral au début des années 1980 par les législations contenues dans les *Orphan Drug Act of 1983* et *Waxman-Hatch of 1984* ont grandement contribué à la croissance des dépenses en recherche et développement.

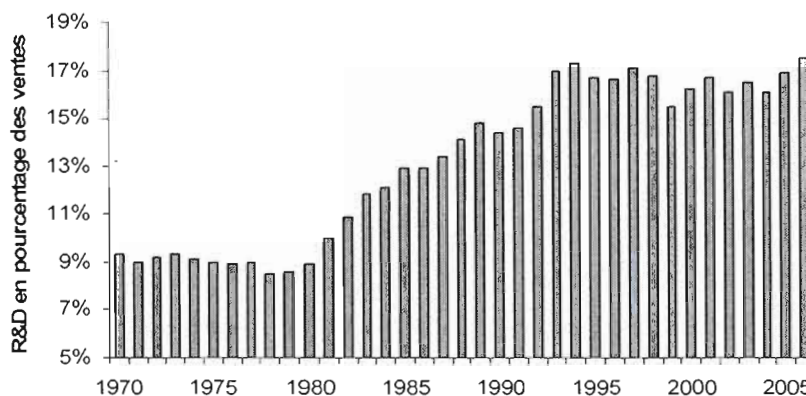


Figure 4.8 Dépenses en recherche et développement en pourcentage des ventes.

Source : PhRMA Annual Membership Survey, 2007.

De fait, une grande proportion de l'augmentation de ces dépenses provient directement des coûts reliés à la satisfaction des exigences réglementaires de la FDA ainsi que par le décalage de la mise en marché causé par le temps d'approbation qui varie dans le temps (voir *FDA Modernization Act* section 4.3.4 sur le cadre réglementaire des années 1990 à aujourd'hui et aussi la section 4.5 sur le cycle de vie d'une médication).

Il est entendu que la réglementation n'est qu'une des causes de l'augmentation des coûts reliés à l'innovation de l'industrie pharmaceutique. Les tendances inflationnistes (coûts croissants pour l'équipement de laboratoire, des essais cliniques et des salariés) et l'augmentation de la complexité technologique sont d'autres facteurs d'importance (James, 1984).

4.5 Le cycle de vie d'un médicament (brevets)

Avec le coût grandissant de la recherche fondamentale ainsi que la diminution du rythme d'innovation causé par la complexification de la découverte de nouvelles médications, il est de plus en plus difficile de rentabiliser les investissements en recherche et développement. Il est estimé que des 5 000 à 10 000 molécules investiguées, seulement une reçoit l'approbation de mise en marché de la FDA. De ces mises en marché, seulement 3 médicaments sur 10 génèrent suffisamment de ventes afin de combler les investissements en recherche et développement. (PhRMA, 2007).

Le processus de développement des différentes médications varie grandement. Par contre, leur cycle de vie en tant que produit suit pratiquement toujours le même modèle. Aux États-Unis, le médicament de prescription prend en moyenne une dizaine d'années avant d'être disponible aux consommateurs. La première période d'environ 10 ans inclut les phases de découverte, de développement, d'essais cliniques et d'approbation par la FDA (voir figure 4.9). La répartition des dépenses en recherche et développement par fonction nous démontre que les 2 phases les plus coûteuses sont les essais pré cliniques ainsi que les essais cliniques de phase 3 (voir figure 4.10).

La vie commerciale du médicament, suivant l'approbation de la FDA, est d'environ une décennie, selon le temps encouru lors des essais cliniques. Ce cycle de vie est similaire dans l'Europe de l'ouest et au Japon, soit les deux autres régions géographiques où la majorité de la découverte et du développement de nouvelles médications prennent place (Standard & Poors, 2007).

Compte tenu de la courte période de temps disponible afin de rentabiliser les investissements en recherche et développement, les manufacturiers pharmaceutiques ont la légitimité de s'attendre à ce que la FDA procède rapidement dans le traitement du processus d'approbation. C'est pourquoi la législation portant sur la PDFA, telle que vue précédemment à la section 4.3.4, fut très favorablement acceptée par l'industrie. Tel

qu'illustré par la figure 4.11, le temps d'approbation de la FDA fut réduit de moitié sur les 5 années suivant l'approbation de la PDFUA.

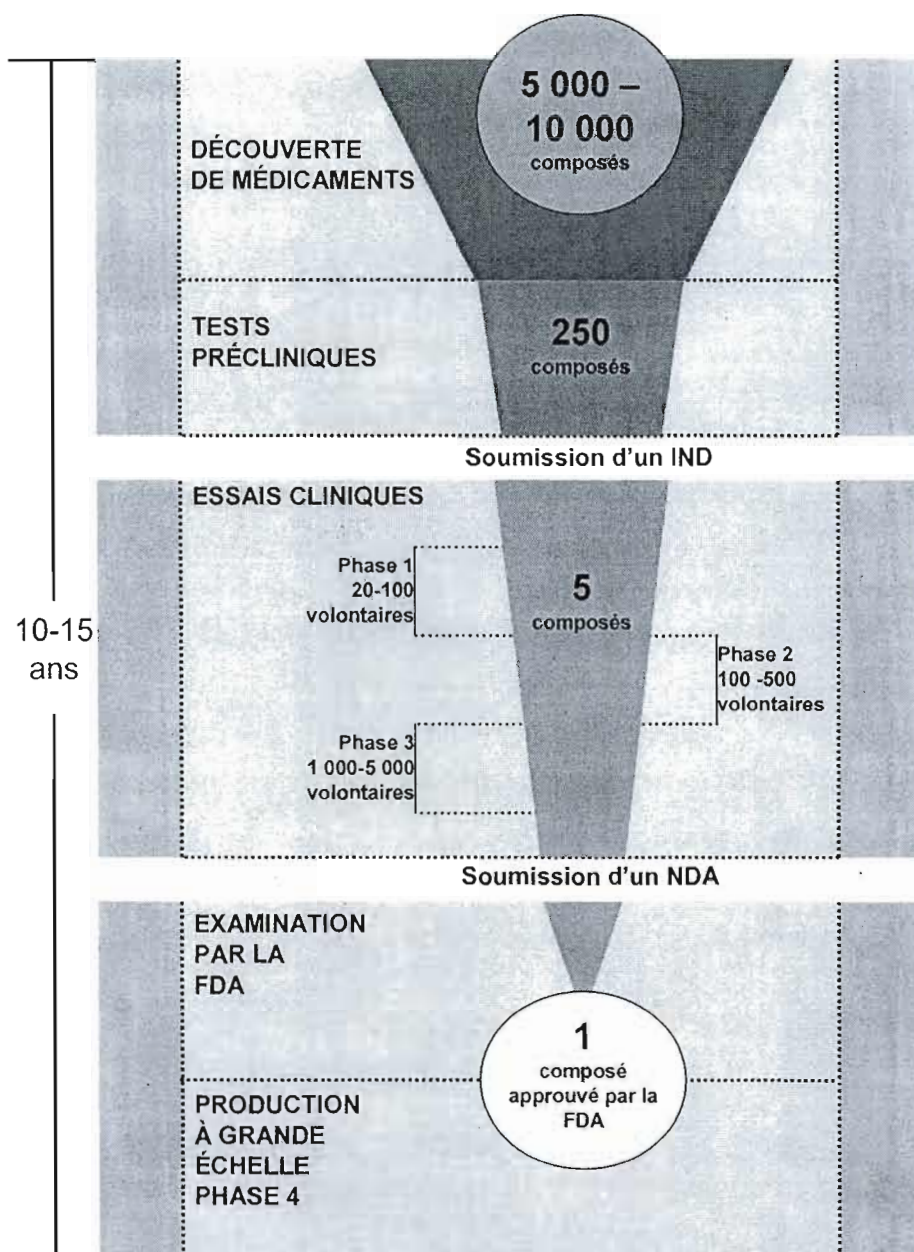


Figure 4.9 Processus de recherche et développement d'un médicament.
Source : PhRMA Pharmaceutical Industry Profile 2007

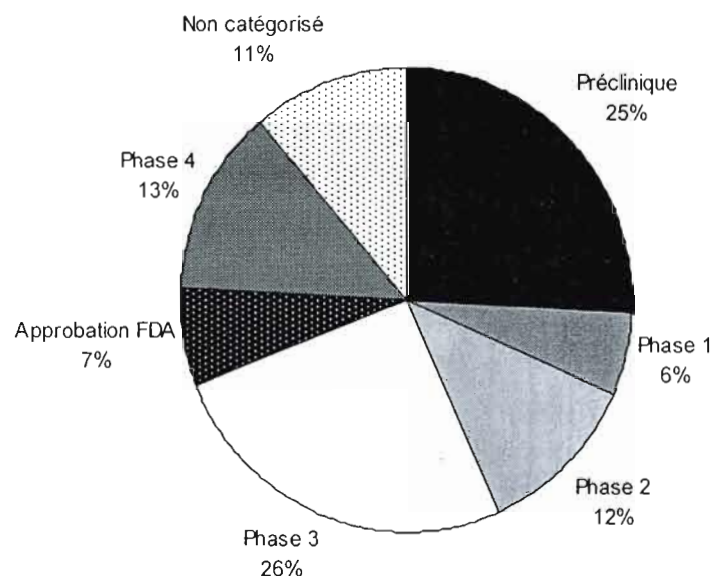


Figure 4.10 Dépenses en recherche et développement par fonction, entreprises membres de la PhRMA.
Source : PhRMA Annual Survey, 2007.

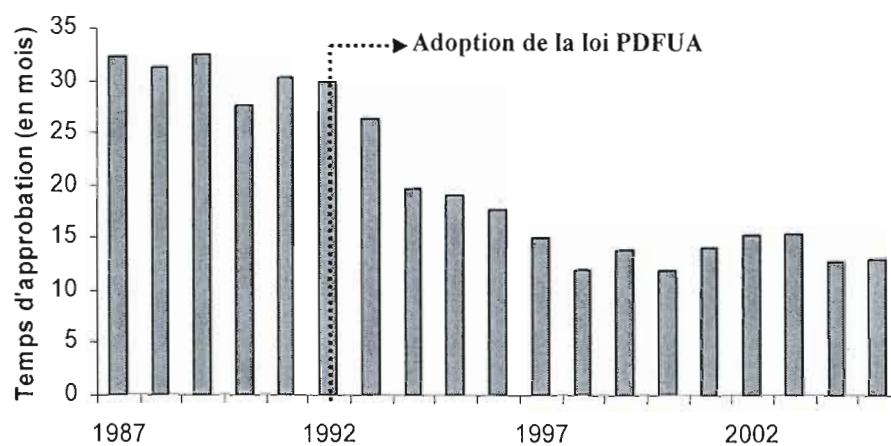


Figure 4.11 Temps d'approbation de NDA par la FDA.

Source : Adapté de : Guedri, Z. 1998. « Performance Variations Among Strategic Group Members in the Pharmaceutical Industry : An Examination of Individual Sustainable Growth Capabilities, 1995-1997 ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Concordia, 157 p. et CDER, Report to the Nation, 2005.

4.5.1 Le phénomène des médicaments génériques

Un médicament générique est identique, ou bio équivalent à un médicament de marque en termes de dosage, de sécurité, de voie d'administration, de qualité, de caractéristiques de performance et d'usage prévu (FDA, 2007). Lorsque le brevet d'un médicament de marque arrive à échéance (la période de protection par le brevet est de 20 ans), il est possible à toute autre entreprise concurrente de dupliquer sa composition moléculaire et ainsi offrir le produit, généralement à un prix de marché inférieur de 30% à 90% au prix de la médication de marque.

Dans les années 1960 et 1970, l'expiration d'un brevet ne contribuait pas à une diminution significative de prix causée par une croissance de la compétition pour ce même médicament. De fait, les produits génériques ne représentaient que 10% des ventes pharmaceutiques américaines dans le milieu des années 1970 (Temin, 1980) comparativement à 47 % pour l'année 2002 (PhRMA, 2003). Cette croissance fut menée par les efforts de réductions de coûts faits par les *Managed Care Organizations* (MCOs) qui substituent les médicaments de marques pour des génériques aussitôt que cela est possible.

Nous avons vu que la réglementation du début des années 1980 a contribué à l'essor des médicaments génériques. Le *Waxman-Hatch Act* de 1984 constitua une importante réduction des barrières à l'entrée pour les producteurs génériques. Ces derniers n'avaient maintenant qu'à prouver la bioéquivalence en utilisant la documentation déjà existante¹, ce qui accélérât le processus d'approbation effectué par la FDA. En conséquence, les entreprises pharmaceutiques de marques se voyaient allouer moins de temps afin de rentabiliser leurs investissements en R&D. Par exemple, le médicament Prozac, de la firme Eli Lilly, a vu ses ventes réduites de 70% dans les 45 jours suivant l'expiration du brevet (Blankenhorn et Lipson, 2002). Les producteurs génériques se doivent d'agir rapidement, car la première entreprise mettant en marché un produit générique, suivant l'expiration du brevet de la médication de marque, se voit allouer une période de protection de 6 mois durant laquelle

¹ Première documentation concernant les essais cliniques et autres exigences servant à l'approbation par la FDA d'une nouvelle médication issue de la recherche et du développement.

aucune autre entreprise ne peut mettre en marché une version générique de ce même médicament.

Les manufacturiers de marque ont commencé à utiliser certaines méthodes afin de compenser les pertes encourues et de retarder l'introduction de médicaments génériques. Parmi celles-ci vient l'utilisation de brevets pour les méthodes de fabrication, les composés chimiques ainsi que pour la modification de la formule du médicament; l'amélioration des méthodes de livraison; la conversion de certains médicaments de prescription en produits disponibles devant le comptoir; et, finalement, l'utilisation de poursuites judiciaires afin de combattre les violations aux périodes de protection des brevets dans un processus qui permet de repousser la date butoir de près de 30 mois (Bradley et Weber, 2004).

4.6 Barrières à l'entrée

Comme il a été possible de le constater à la section portant sur le cadre réglementaire de l'industrie, le *Kefauver Harris Amendments* de 1962 se révéla être une importante barrière à l'entrée (Guedri, 1998). Les coûts de recherche et développement ainsi que de marketing, autant en termes d'investissement temporel que monétaire, ont grandement augmenté suite à cette nouvelle législation. En conséquence, ces coûts constituent maintenant 2 des plus importantes barrières à l'entrée de l'industrie pharmaceutique.

Le coût de développement d'un NME avant le *Kefauver Harris Amendments* était d'environ 2 millions de dollars alors qu'en 1970 (O'Regan, Brand et Bramford, 1994), ce coût était d'un peu plus de 16 millions de dollars. Aujourd'hui, le coût de développement d'un médicament traditionnel est de 800 millions de dollars, tandis que le coût de développement d'un médicament issu de la biotechnologie est de 1,2 milliard de dollars.

Conséquemment, le nombre de petites entreprises pharmaceutiques axées vers l'innovation a fortement diminué. Avant l'introduction de la réglementation du *Kefauver Harris Amendments* de 1962, le nombre de firmes participant à l'innovation était de 108. Une décennie plus tard, soit en 1972, le nombre d'entreprises axées vers l'innovation chuta à 33

(James, 1982). Cette croissance de la concentration de l'innovation peut être expliquée par l'augmentation de la taille minimale efficace (TME). Cette augmentation de la TME vient réduire le nombre d'entreprises orientées vers la recherche fondamentale que peut supporter l'industrie (Bogner et Thomas, 1996). Selon ces auteurs, les coûts et risques reliés aux gains d'économies d'échelle et d'envergure influencent le nombre d'entreprises orientées vers la recherche fondamentale dans l'industrie pharmaceutique.

La façon dont s'opérationnalisent les phénomènes d'économie d'échelle et d'envergure dans l'industrie pharmaceutique est très simple. Comme nous l'avons vu dans la section portant sur le cycle de vie d'un médicament (section 4.5), les entreprises ont maintenant un large éventail de produits en cours de recherche. Ce phénomène est motivé par les coûts toujours croissants de recherche et développement. Les entreprises investiguent un large éventail de molécules afin d'augmenter leurs chances de mettre en marché un produit novateur pouvant être vendu à grande échelle. Ce faisant, de larges sommes se doivent d'être investies afin de financer la recherche et développement. En conséquence, une grande entreprise, ayant le même ratio de R&D par rapport aux ventes ($R\&D / \text{ventes}$) qu'une petite entreprise, peut s'attendre à un plus grand nombre de produits potentiels.

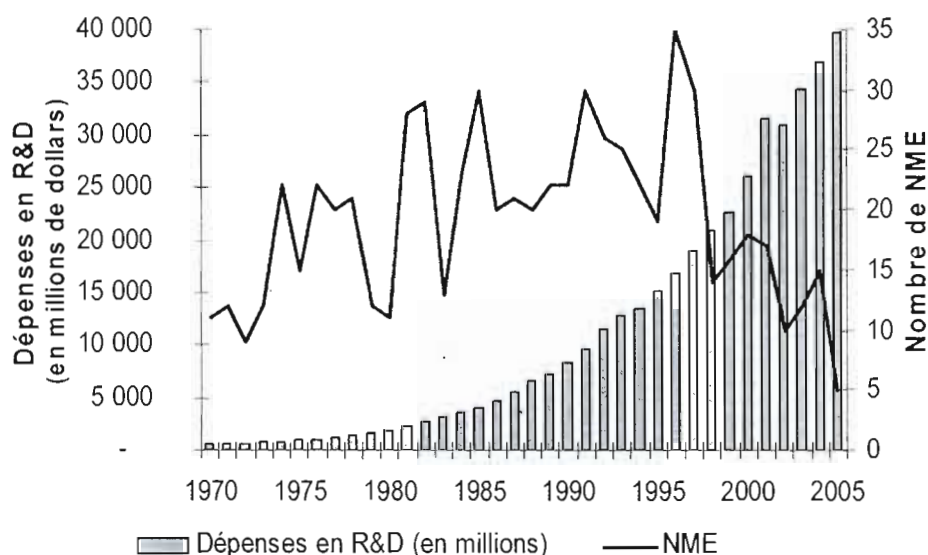


Figure 4.12 Dépenses en R&D des entreprises membres de la PhRMA en rapport avec le nombre de nouvelles molécules approuvées par la FDA pour la période 1970-2005.

Source : Adapté de données recueillies dans Emmons, O'Regan et Brand (1991) ainsi que dans CDER Report to the Nation, 2000 et 2005

Comme le démontre la figure 4.12, l'augmentation des investissements en R&D n'est pas nécessairement en lien avec une augmentation de l'innovation mesurée par le nombre de NME. Il est bien entendu que les phénomènes d'économies d'échelle et d'envergure n'ont pas la prétention d'être les seuls facteurs d'influences sur l'augmentation des coûts de développement de produits. Cette hausse peut être motivée par l'entremise d'autres facteurs tels la technologie, la promotion, les brevets, le phénomène de « plateau de connaissance », les biotechnologies, la législation, et ainsi de suite.

4.7 Les manufacturiers de l'industrie pharmaceutique

En 2005, un total de 600 entreprises publiques œuvrant dans les domaines pharmaceutiques et biotechnologiques totalisaient une capitalisation boursière de 1 500 milliards de dollars.

Les principaux manufacturiers de l'industrie pharmaceutiques en fonction de leur chiffre d'affaires sont présentés au tableau 4.3. Toutes ces entreprises sont d'envergure mondiale et se retrouvent donc en compétition dans les plus importants marchés géographiques, peu importe le pays domiciliaire des sièges sociaux respectifs.

Tableau 4.3

Les 10 plus importantes entreprises pharmaceutiques américaines par chiffre d'affaires¹ pour l'année 2006

Rang	Entreprise ²	Ventes (millions de dollars)	Croissance (en pourcentage)	Parts de marché (en pourcentage)
1	Pfizer (États-Unis)	25 822	(2)	7,2
2	GlaxoSmithKline (Angleterre)	21 716	8	5,9
3	Merck & Co. (États-Unis)	16 528	8	3,6
4	Johnson & Johnson (États-Unis)	16 059	0	3,7
5	AstraZeneca (Angleterre)	14 598	16	4,1
6	Amgen	14 494	21	
7	Novartis(Suisse)	13 805	7	4,6
8	Sanofi-Aventis (France)	10 944	(2)	5,7
9	Hoffmann-La Roche (Suisse)	10 368	26	4,2
10	Eli Lilly and Company (États-Unis)	9 209	6	2,4

Source : Wikipédia, 2007

¹ Chiffre d'affaires lié aux activités pharmaceutiques seulement.

² Le pays de domicile du siège social est entre parenthèses.

4.7.1 Pfizer Inc

Fondée en 1849, Pfizer est l'un des leaders de l'industrie pharmaceutique avec des parts de 7,3% du marché mondial (Wikipédia, 2007). Cette entreprise orientée vers la recherche fondamentale œuvre dans la découverte, la recherche et le développement, la production et la mise en marché de produits pharmaceutiques destinés aux humains et aux animaux. Pfizer est présent dans plus de 150 pays et emploie approximativement 120 000 personnes. Les

dépenses en R&D pour 2006 sont de près de 7,6 milliards, ce qui représente plus de 15,7% des ventes totales de l'entreprise. Le domaine pharmaceutique représente à lui seul plus 45,08 milliards de dollars, soit plus de 93% des ventes de l'entreprise. Le domaine de la santé animale compte pour le 7% restant. Le tableau 4.4 représente les principaux produits de Pfizer. À eux seuls, les 9 produits cités dans ce tableau représentent près de 65% des ventes de l'entreprise (Mergent, 2007).

Tableau 4.4
Principaux produits par domaine d'activité de Pfizer

Domaines d'activités	Produits
Cardiovasculaire	Lipitor
Hypertension	Norvasc
Arthrite	Celebrex, Zolof
Système nerveux	Lyrica
Dysfonction érectile	Viagra
Vésicule biliaire	Dectrol/Dectrol LA
Glaucome	Xalatan/Xalacom
Allergies	Zyrtec/Zyrtec-D

Source : Rapport annuel 2006 de Pfizer.

Pfizer est reconnue pour son efficacité marketing et possède la plus imposante force de vente de l'industrie pharmaceutique avec près de 9 000 représentants. Cette force de vente était reconnue pour son excellence et était hautement estimée par les médecins spécialistes. Le budget marketing pour l'année 2005 était de 3,5 milliards de dollars, ce qui place Pfizer tout juste derrière GM, Procter & Gamble et Time Warner. Se basant sur ces faits, Pfizer se positionna comme un partenaire de choix en matière de marketing pour les firmes de biotechnologies et se lança dans une stratégie d'acquisitions (voir figure 4.13).

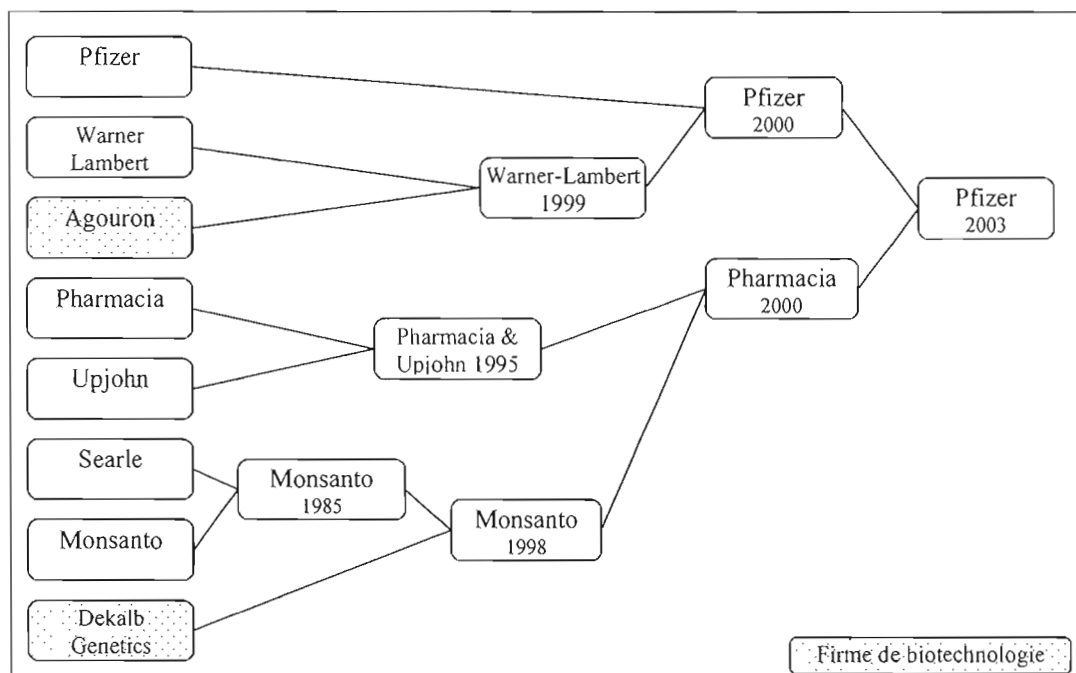


Figure 4.13 Activités supérieures à 2 milliards de dollars reliées aux fusions, acquisitions et alliances de Pfizer pour la période 1985-2003.

Source : Adapté de Collis, D. et T. Smith. 2007. « Strategy in the 21st Century Pharmaceutical Industry: Merck & Co. and Pfizer Inc. ». *Harvard Business School*, avril, 38 p.

Warner-Lambert, qui avait confié la mise en marché de son médicament Lipitor, fut l'objet en 1999 d'une acquisition hostile de la part de Pfizer pour un montant de 89 milliards de dollars. Suite à cette acquisition, Pfizer entreprit un programme de coupure de coûts de 270 millions de dollars pour l'élimination du chevauchement des dépenses en recherche. Le succès de l'intégration de Warner-Lambert encouragea Pfizer à continuer dans cette voie. Un autre exemple de partenariat qui finit en acquisition et celui de Pharmacia. Pfizer avait obtenu le mandat de la mise en marché de 2 produits de Pharmacia, soit Celebrex (1998) et Bextra (2002). Les 2 entreprises fusionnèrent en 2003.

Les analystes spéculent que la majorité de la croissance des profits de Pfizer, durant le règne de Henry A. McKinnell Jr. (chef de la direction de Pfizer de 2001 à 2006), provient de coupures de coûts suivant l'acquisition d'entreprises (Barrett, 2005). Pfizer est maintenant connue comme une entreprise visant les acquisitions, et non la recherche fondamentale

(Koberstein, 1997). De fait, Pfizer n'a développé aucune médication, ayant connu un grand succès depuis Viagra en 1998, par le biais de ses propres laboratoires (Barrett, 2005).

Pfizer, au début 2006, faisait face à un futur incertain. Plusieurs défis de taille étaient à venir. L'un de ces défis concerne l'échéance imminente de certains brevets détenus par Pfizer. Les brevets de 5 médicaments sont arrivés à échéance en 2006 et 2007. Ces médicaments représentent plus de 21% des ventes de Pfizer en 2006. Lipitor, la plus importante médication de l'entreprise en termes de ventes, fait maintenant face à la compétition en provenance de produits génériques. Les brevets d'autres importants produits arriveront bientôt à échéance, notamment Norvasc (4,9 milliards de dollars de vente en 2006), Zyrtec (1,6 milliard de dollars de vente en 2006), Camptosar (903 millions de dollars de vente en 2006). Un autre défi concerne l'aspect légal. Pfizer fait face à certaines poursuites pour avoir fait la promotion d'utilisations de médicaments non approuvées par la FDA.

Les analystes étaient de plus en plus sceptiques face aux capacités de M. McKinnell à guider l'entreprise à travers les défis futurs. En conséquence, le titre de Pfizer approcha son plus bas niveau depuis les dernières années. L'atmosphère interne de l'entreprise en était grandement détériorée. M. McKinnell, qui n'était censé quitter son poste qu'en 2008, s'est alors vu montrer la sortie à la suite de la dégringolade du titre. M. McKinnell, qui comptait 35 années de service chez Pfizer, reçut dans la controverse une prime de départ de 198 millions de dollars. L'idée de Pfizer était de trouver un remplaçant capable de traverser les turbulences à venir.

C'est M. Jeffrey B. Kindler qui fut nommé au poste de chef de la direction. Voici un extrait d'une déclaration de M. Stanley Ikenberry, un des membres du conseil d'administration de Pfizer : « The board is confident that Jeff will do a superb job in leading the company and representing it to our shareholders and key stakeholders. His respect for colleagues reflects one of Pfizer's most important values. Jeff is a leading advocate of change. » (Bowe, 2006). M. Kindler rejoint Pfizer en janvier 2002 après avoir présidé Partner Brands chez McDonald's Corporation à Chicago, où il a également assumé les fonctions de directeur général adjoint responsable des relations d'entreprise et de directeur juridique (OCDE, 2005).

M. Kindler amorça alors un programme de coupure de coûts et une réorganisation de l'entreprise aussitôt sa mise en place comme chef de la direction. Voici un extrait d'une déclaration de M. Kindler concernant son rôle en tant que chef de la direction de Pfizer : « The pharmaceutical industry is undergoing unprecedented change. In response we will transform virtually every aspect of how we do business, focusing on actions that create and sustain value for our shareholders » (Bowe, 2006).

La première action prise par l'entreprise suivant l'annonce de ce programme fut la réduction de plus de 20% de la force de vente de l'entreprise. Toujours sous la gouverne de ce programme, Pfizer entreprit de réorganiser la structure de son unité de R&D. Voici les principales actions prises en 2007 :

- Fermeture de 5 sites de recherche;
- Réduction de 20% du budget alloué au personnel de soutien;
- Consolidation du travail de recherche par catégorie thérapeutique;
- Impartition accrue pour les activités qui ne sont pas au cœur de la R&D et de la production

De plus, les opérations pharmaceutiques américaines de Pfizer furent scindées en 4 unités de plus petite dimension, chacune étant responsable de ses profits et pertes. Ce programme incluait aussi la fermeture d'usines de production ainsi que la diminution du budget alloué aux dépenses administratives.

4.7.2 Merck & Co.

Étant à l'origine une division d'une entreprise allemande, Merck est devenue une entreprise américaine en 1917. Par l'entremise de ses laboratoires de recherche, Merck s'est forgé une réputation d'excellence. Les docteurs considéraient cette entreprise comme étant le « *gold standard* » de l'industrie pharmaceutique. Ayant la recherche fondamentale comme objectif premier, cette entreprise est devenue l'une des leaders de l'industrie durant les années 1980 et était constamment parmi les entreprises américaines les plus admirées. Pendant cette période, Merck a vu son chiffre d'affaires doubler ainsi que son bénéfice net tripler. Durant les années

1990, Merck se départit de sa division de produits génériques pour se concentrer sur la recherche et le développement de médicaments innovateurs.

En 1994, Merck embaucha M. Gilmartin pour remplacer M. Vagelos comme chef de la direction. M. Gilmartin était anciennement chef de la direction de Becton Dickinson, une entreprise de fabrication de fourniture médicale. Selon Steve Gerber, analyste chez Oppenheimer & Co, M. Gilmartin « certainly isn't an obvious choice and he isn't a widely known gentleman. He's probably a little disappointing to some who were looking for a well-known turnaround person » (Tanouye, 1994). Pour ceux qui le connaissent, M. Gilmartin est reconnu comme un stratège éclairé qui a navigué avec succès à travers les mêmes difficultés que connaissait à l'époque Merck et l'industrie pharmaceutique.

Une des premières actions de M. Gilmartin fut de restructurer la haute direction de Merck. En conséquence, 3 exécutifs furent mis à pied. Ceci, selon un porte-parole de Merck, avait pour but de lancer le message à toute l'entreprise que le désir de M. Gilmartin était d'arriver à une organisation plus simple et comportant moins de niveaux hiérarchiques (Winslow, 1994). M. Shan, analyste indépendant, indiqua que M. Gilmartin avait appliqué la même façon de faire chez Becton Dickinson en simplifiant la structure hiérarchique.

Aujourd'hui, Merck rapporte un chiffre d'affaires annuel de 22,6 milliards de dollars ainsi qu'un bénéfice net de 4,4 milliards de dollars. Avec 3,6% du marché pharmaceutique mondial, Merck compte 60 000 employés dans plus de 120 pays. Étant une entreprise de recherche fondamentale, Merck spécialise ses opérations dans 2 principaux segments d'affaires, soit le segment pharmaceutique et le segment des vaccins. Le segment pharmaceutique, qui représente plus de 90% des revenus de l'entreprise, consiste en des agents préventifs et thérapeutiques pour le traitement de maladies humaines. Les 6 principaux produits de ce segment, tel qu'illustré par la figure 4.14, représentent près de 70% de ventes.

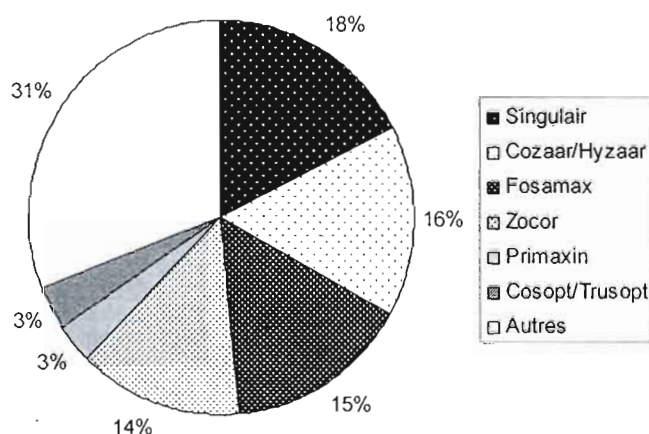


Figure 4.14 Pourcentage de ventes par principaux produits de Merck pour le segment pharmaceutique.

Source : Adapté des données disponibles dans le rapport annuel de Merck, 2006

Face à un déclin du prix de l'action, l'entreprise annonça le 28 novembre 2005 un nouveau programme de restructuration. Ce programme vise des économies de 3,5 à 4 milliards de dollars entre 2006 et 2010 et comprend les points principaux suivants (Collis et Smith, 2007):

- Fermeture de 5 usines de production;
- Reconfiguration des opérations afin d'accélérer le temps de production;
- Mise à pied de 7 000 employés.

Malgré ces efforts de restructuration, les actions de Merck ont reculé de 5 %. Tel qu'illustré par la figure 4.15, la croissance de l'action de Merck est bien en deçà de celui de l'indice pharmaceutique. Cela est dû principalement au scepticisme des investisseurs face aux efforts de restructuration de l'entreprise.

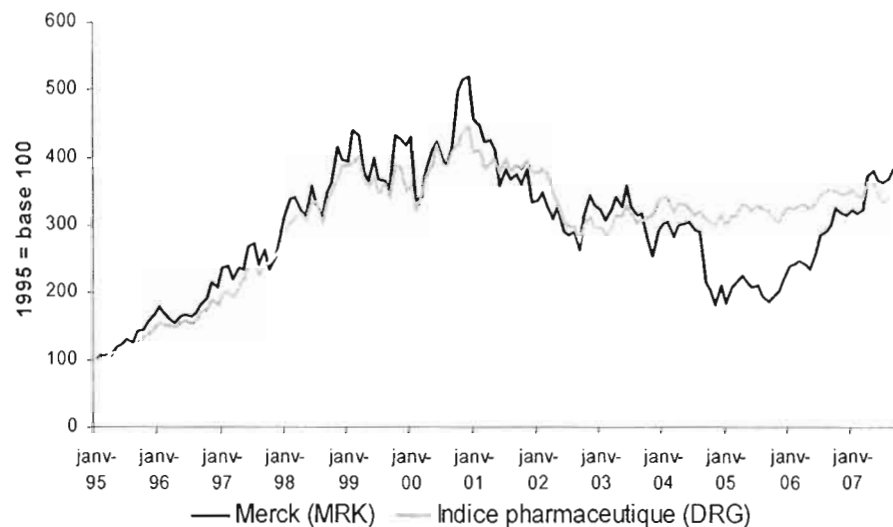


Figure 4.15 Valeur de l'action de Merck en comparaison avec l'indice pharmaceutique (1995 = base 100).

Source : Adaptée des données de Yahoo Finance.

En réponse, Merck entreprit en 2006 une nouvelle stratégie afin de centrer ses efforts de recherche et développement sur des maladies dites prioritaires comprises en 9 classes thérapeutiques : l'Alzheimer, l'athérosclérose, les maladies cardiovasculaires, le diabète, les vaccins novateurs, l'obésité, le cancer, la douleur et les problèmes liés au sommeil. En conséquence, Merck commença ce programme en 2006 par la mise à pied de 4 800 employés et à la fermeture de 3 usines de production (Merck, 2006). L'objectif de cette nouvelle stratégie est l'économie de 4,5 à 5 milliards de dollars d'ici 2010. Afin d'atteindre cet objectif, Merck mit de l'avant plusieurs autres changements importants (Merck, 2007) :

- Restructuration du réseau des usines de production afin de le rendre plus compétitif et flexible, et adapté aux besoins changeants du marché;
- Réduction de 767 millions de dollars d'inventaire;
- Amélioration de l'efficacité opérationnelle par le truchement d'une diminution des dépenses liées ainsi qu'un accroissement de la productivité;
- Implantation des principes de production Six Sigma.

En dépit de ses efforts et de la légère reprise du titre boursier, le futur de Merck recèle encore plusieurs défis. Le plus important de ceux-ci est relié au médicament Vioxx. Merck retira ce médicament du marché suite à certains essais cliniques démontrant le lien entre l'accroissement du risque d'accident cardiovasculaire et la prise du Vioxx pour une période de plus de 18 mois. En 2006, Merck fait face à 14 200 poursuites couvrant presque 30 000 patients en rapport avec ce médicament. Les analystes estiment le coût de ces poursuites entre 4 et 10 milliards de dollars.

4.7.3 Eli Lilly

Eli Lilly fut fondée en 1876 dans l'état de l'Indiana, à Indianapolis, par un colonel du même nom de l'armée de l'union. Frustré par l'inefficacité des médications de cette époque, le colonel Lilly se consacra à utiliser les meilleures sciences disponibles à ce jour en ne produisant que des médicaments de haute qualité distribués par des médecins. Eli Lilly joua un rôle important dans l'amélioration de la qualité et longévité de vie à travers le monde. Notons son premier important succès commercial en 1923 avec l'letin, pour le traitement du diabète. Aujourd'hui, Eli Lilly rapporte un chiffre d'affaires total de 15,9 milliards de dollars avec des dépenses en R&D de 3,1 milliards de dollars pour l'année 2006. Ses ventes, dont 98% proviennent des activités pharmaceutiques, sont réparties dans plus de 140 pays. Eli Lilly emploie 41 000 personnes à travers le monde, dont 19 500 aux États-Unis.

Au cours de son histoire, Eli Lilly œuvra dans plusieurs segments d'affaires, notamment les équipements médicaux, les diagnostics, la santé animale ainsi que les cosmétiques. Par contre, le début des années 1990 marqua le commencement d'importants changements à venir. L'un des premiers événements d'importance fut la nomination de M. Randall L. Tobias, en provenance de AT&T, qui succéda à Vaughn D. Bryson comme nouveau chef de la direction en juin 1993. Un vaste programme de restructuration fut alors rapidement annoncé sous la gouverne du nouveau chef de la direction. Voici une citation de M. Tobias concernant ce programme : « There is a need to fundamentally re-examine what we do and how we do it, ... We are looking at the businesses we are in and have only begun to touch the surface » (Business Week, 1994).

M. Tobias considérait les mises à pied massives comme un emblème de l'échec managérial. À son embauche, il s'engagea à faire tout en son pouvoir afin d'éviter ce genre de pratique. En conséquence, la première réduction de personnel prévoyait, en 1994, le départ à la retraite anticipée de plus de 2 000 employés moyennant certaines compensations financières. Dans un deuxième temps, Eli Lilly planifiait éliminer 2 000 autres employés étant engagés par l'entremise de contrats (service postal, services alimentaires, maintenance et entretien paysager) en les remplaçant par du personnel interne.

Au niveau de la restructuration, l'entreprise concentra ses activités dans le segment des préparations pharmaceutiques et se départit de toutes ses unités d'affaires qui n'y étaient pas reliées, à l'exception de Elanco dans le domaine de la santé animale. Eli Lilly est ainsi devenue une importante entreprise de neurosciences avec l'introduction d'une nouvelle classe d'antidépresseurs, dont Prozac, la plus importante médication de l'histoire de cette entreprise. L'impact de Prozac sur Eli Lilly fut tant positif que négatif. D'un côté, cela généra des ventes de plus de 2 milliards de dollars annuellement, ce qui contribua en partie à faire quadrupler la valeur de l'action entre 1993 et 1998, tel qu'illustré à la figure 4.16. D'un autre côté, l'expiration du brevet 2001 créa une profonde crise sur le devenir de la croissance de l'entreprise.

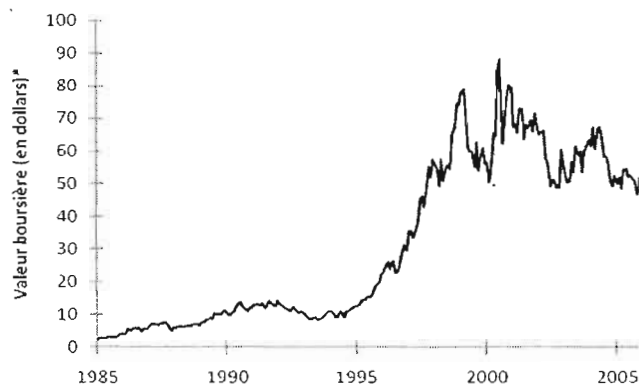


Figure 4.16 Valeur boursière de Eli Lilly pour la période 1995 à aujourd'hui. Source : données recueillies sur Yahoo Finance.

*Valeur ajustée afin de tenir compte des dividendes et des fractionnements.

Poussée par les pressions concurrentielles en provenance de l'expiration de certains brevets, Eli Lilly annonça un nouveau programme de restructuration en 2004, espérant ainsi sauver plus de 150 millions de dollars sur une période d'une année. Cette restructuration comprenait la mise à pied de plus de 1 000 emplois reliés à la vente et au marketing ainsi que la restructuration des opérations de fabrications et de recherche et développement (Chemical Market Reporter, 2004). Certaines usines de fabrications ont ainsi été fermées soit par la discontinuité de certains produits comme Xigris (médicament pour le traitement de la septicité) ou par la centralisation de certaines activités de production. Les efforts de R&D sont aussi restructurés et concentrés autour de la neuroscience, les maladies d'ordre endocrinien, l'oncologie et les problèmes cardiovasculaires, laissant ainsi les programmes de recherches sur les maladies inflammatoires à l'abandon.

Malgré les efforts de restructuration ainsi que de recherche et développement, l'entreprise n'a pas réussi à mettre en marché un grand nombre de succès commerciaux depuis le Prozac. Tel qu'illustré au tableau 4.5, seul Cymbalta, lancé en 2004, compte parmi les 5 plus importants produits actuels de Eli Lilly. Les ventes des autres produits sont maintenues par l'ajout de nouvelles applications ou de modifications moléculaires mineures (stratégies discutées à la section 4.5.1 portant sur le phénomène des médicaments génériques).

Tableau 4.5
Les 5 plus importants produits en termes de ventes pour l'année 2006

Produits*	Ventes 2006 (en millions)	Ventes 2005 (en millions)	Croissance (en pourcentage)
Zyprexa (1996)	4363,6	4202,3	4
Gemzar (1995)	1408,1	1334,5	6
Cymbalta (2004)	1316,4	679,7	94
Humalog (1996)	1299,5	1197,7	9
Evista (1998)	1045,3	1036,1	1
Humulin (1983)	925,3	1004,7	-8
Total	10358,2	9455	17,7

Source : Rapport annuel 2006 de Eli Lilly.

*Année du premier lancement mondial présenté entre parenthèses.

4.7.4 GlaxoSmithKline

GlaxoSmithKline (GSK) est le résultat d'une importante fusion (27 décembre 2000) entre 2 entreprises, soit SmithKline Beecham et Glaxo Wellcome, toutes deux des entreprises anglaises. GSK est une entreprise de recherche fondamentale engagée dans la création, la découverte, le développement, la production et la mise en marché de produits pharmaceutiques et de santé. Le segment pharmaceutique comprend une grande variété de produits couvrant plusieurs classes thérapeutiques dont le système nerveux central, le respiratoire, l'oncologie, le gastro-intestinal, le pathogène et les vaccins. Le segment des produits de santé comprend les médicaments devant le comptoir, les produits de santé oraux ainsi que les produits nutritionnels.

Bien que les opérations de GSK soient réparties dans plus de 117 pays, le Royaume-Uni, les États-Unis, le Japon, l'Italie, l'Espagne et la Belgique regroupent la majorité des installations axées vers la recherche et le développement. Ces pays représentent aussi les marchés où l'entreprise génère la majorité de ses ventes. Réparties dans plus des 140 pays, les ventes totalisent 23,23 milliards de livres sterling pour l'année 2006, ce qui représente 5,9% des parts de marché mondial de l'industrie pharmaceutique. Le segment le plus important est celui du pharmaceutique 20,1 milliards de livres sterling de ventes réparties sur plusieurs principaux produits (voir figure 4.17), ce qui représente près de 87% des ventes totales pour l'année 2006. Les profits opérationnels ont été de 7,8 milliards de livres sterling tandis que les dépenses en R&D ont totalisé 3,46 milliards de livres sterling pour la même année.

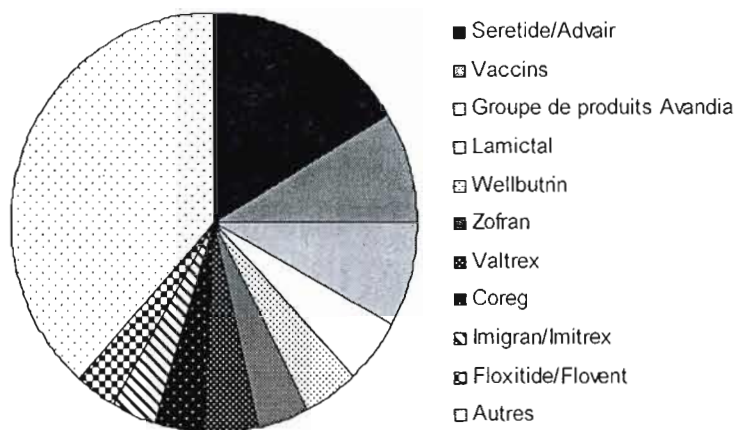


Figure 4.17 Répartition des ventes de GSK par principaux produits pour le segment pharmaceutique.

Source : Adapté des données contenues dans le rapport annuel 2006 de GlaxoSmithKline.

4.7.5 Sanofi-Aventis

Sanofi-Aventis est un groupe pharmaceutique français qui a été créé en 2004 par la fusion entre le groupe français Sanofi-Synthélabo et le groupe franco-allemand Aventis (Wikipédia, 2007). Sanofi était préalablement issu de la fusion des filiales pharmaceutiques des groupes L'Oréal (Synthélabo) et Sanofi (Elf puis Total). Aventis est le fruit de multiples fusions comprenant des groupes français (Rhône-Poulenc et Roussel-Uclaf), allemands (Hoechst), américains (Rorer, Marion) et britanniques (Fisons). Cette entreprise est le leader européen de l'industrie pharmaceutique.

Sanofi-Aventis, est un des leaders mondiaux des pharmaceutiques. Avec plus de 100 000 employés répartis à travers 100 pays, Sanofi-Aventis possède 5,7% du marché mondial de l'industrie pharmaceutique. Ses résultats, pour l'année 2006, présentent un chiffre d'affaires de 28,3 milliards d'euros ainsi qu'un bénéfice net de 7 milliards d'euros. Ses dépenses en recherche et développement se chiffrent à plus de 7 milliards d'euros. La majorité des activités de cette entreprise se retrouvent en Europe et aux États-Unis, soit 78% de son chiffre d'affaires et plus de 72% de ses effectifs en employés.

Sanofi-Aventis concentre ses activités dans 2 principaux segments. Le premier, soit le segment pharmaceutique, représente plus de 91% des ventes pour l'année 2006. Les principaux produits sont regroupés dans 7 domaines thérapeutiques majeurs : cardiovasculaire, thrombose, maladies métaboliques, oncologie, système nerveux central, médecine interne et vaccins.

4.7.6 Performance boursière

L'évolution boursière des principales entreprises pharmaceutiques est présentée à la figure 4.18 pour la période de janvier 1995 à septembre 2007. La plupart de ces entreprises ont toutes dépassé, ou du moins égalé, la performance de l'indice. La seule exception est Merck qui a connu d'importantes difficultés au cours de l'année 2004 tel que vu précédemment. Il est intéressant de noter que les entreprises incluses dans cette figure sont parmi les plus importantes firmes pharmaceutiques mondiales. Il nous est possible de constater que l'envergure de ces entreprises au niveau de différentes fonctions telles que la recherche et le développement ou le marketing leur donne un net avantage comparativement à de plus petites firmes. Ce fait est aussi corroboré par les deux principaux indices boursiers de l'industrie des biotechnologies présentés dans la section portant sur les biotechnologies. L'indice Amex représentant les grandes entreprises démontre une croissance nettement supérieure à l'indice NASDAQ qui inclut la majorité des entreprises, tant petites que grandes (discuté ultérieurement à la section 4.9 portant sur la conclusion et sur les biotechnologies).

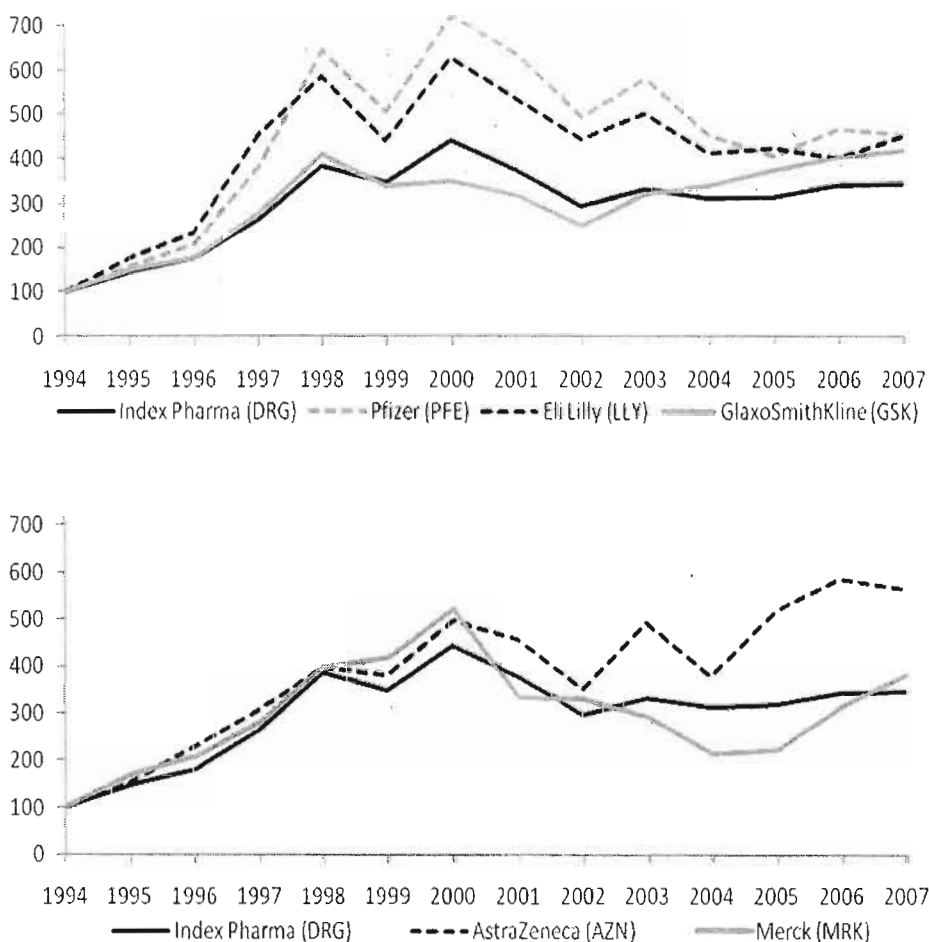


Figure 4.18 Évolution du cours de l'action des principaux manufacturiers pharmaceutiques (1995 = base 100) comparativement à l'indice pharmaceutique DRG pour la période de janvier 1995 à septembre 2007.

Source : données recueillies sur www.finance.yahoo.com

4.8 Rémunération

La rémunération des principaux dirigeants fait l'objet d'une observation accrue depuis maintenant un certain nombre d'années. Ce nouvel intérêt à vu le jour suivant le versement des faramineuses rémunérations, jugées excessives par certains. La principale critique provient du conflit d'intérêt causé par la relation entre le CEO et le conseil d'administration. Certains avancent comme argumentation que depuis que la rémunération du CEO est votée et

acceptée par le conseil d'administration, et que ce même CEO détermine la sélection, la durée et l'assignement aux différents comités des membres du conseil, il y a occurrence d'un conflit d'intérêt majeur. Par contre, il est à noter que la détermination de la rémunération est une pratique très complexe. Plusieurs outils de rémunérations sont ainsi utilisés afin de permettre de lier le plus fidèlement possible la performance du CEO aux performances de l'entreprise. Cette conjoncture amena la SEC à modifier la cadre réglementaire. En effet, de nouvelles lois sur la divulgation de la rémunération des dirigeants et des membres du conseil d'administration entrèrent en vigueur en 2007. Ces lois couvrent trois principales catégories : rémunération de court terme, possession d'avoirs (actionnariat) pouvant être source de gains futurs et plans de retraite et autres rémunérations post emploi (Barrington, Hallock et Hunter, 2007). Ces nouvelles mesures visent à fournir aux actionnaires et autres parties intéressées plus de clarté et de cohérence concernant ces données.

Il est à noter que plusieurs facteurs peuvent influencer la rémunération octroyée aux dirigeants. Nous pouvons principalement compter parmi ceux-ci la nature de l'industrie, la taille de l'entreprise ainsi que le niveau de compétitivité démontré par l'entreprise. La taille de l'entreprise mesurée par le chiffre d'affaires occupe une grande importance dans la détermination de la rémunération non seulement en termes de rémunération totale, mais aussi en termes de modes de rémunération.

Tel qu'il est possible de constater à l'aide de la figure 4.19, plus une entreprise possède un chiffre d'affaires élevé, plus la rémunération totale des dirigeants y est élevée. Par contre, pour ce même type d'entreprises, l'importance des modes de rémunération diffèrent. Tel qu'illustré à la figure 4.20, le salaire représente une plus petite portion de la rémunération totale pour faire place à d'autres modes tels la rémunération par les actions, les options ou les primes.

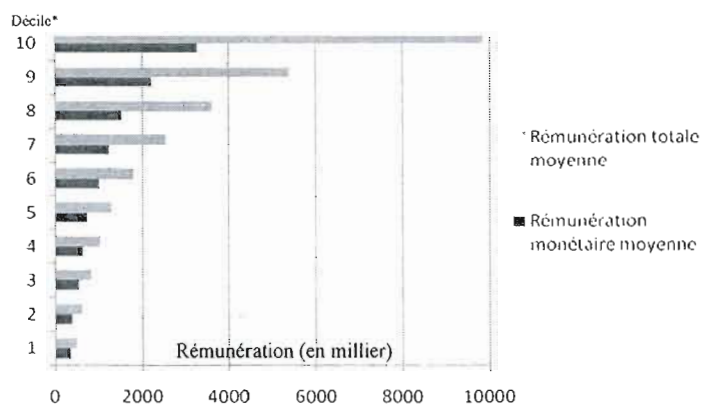


Figure 4.19 Importance de la taille de l'entreprise sur la rémunération des dirigeants.

Source : adapté de *The 2007 Report on Top Executive Compensation – Key Findings*.

* Les entreprises sont catégorisées par tailles et groupées à partir du plus petit 10% au plus grand 10%, peu importe l'industrie.

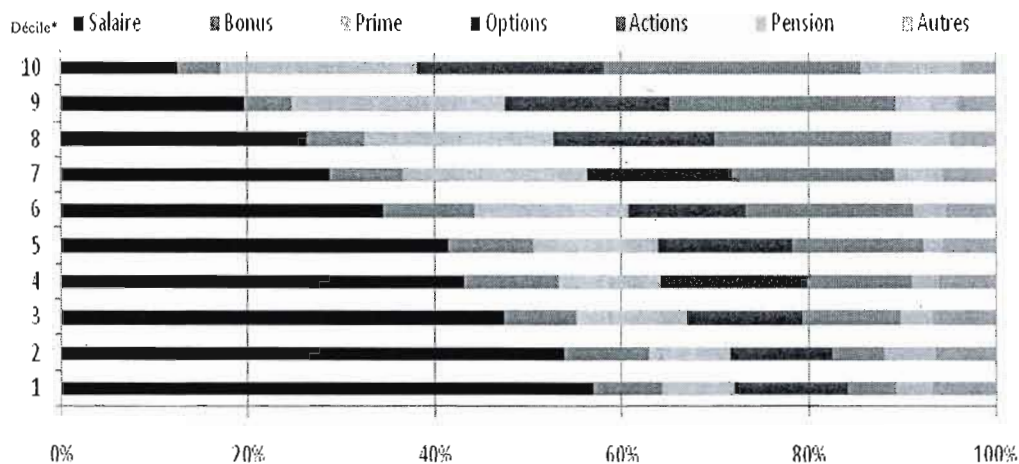


Figure 4.20 Comparaison des différents modes de rémunération des CEO en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Source : adapté de *The 2007 Report on Top Executive Compensation – Key Findings*.

* Les entreprises sont catégorisées par tailles et groupées à partir du plus petit 10% au plus grand 10%, peu importe l'industrie.

L'industrie pharmaceutique, au niveau des données salariales, est une industrie à caractère manufacturier. Plus précisément, elle se situe dans la division des produits chimiques de consommation. Cette industrie ne fait pas exception à ce qu'il nous a été possible d'observer précédemment au niveau de l'importance du chiffre d'affaires et des modes de rémunérations. Toutes industries confondues, le pharmaceutique se classe septième au niveau de la rémunération totale moyenne, tel qu'illustré par la figure 4.21. Aussi, il est possible de constater que l'industrie pharmaceutique est nettement au-dessus de la moyenne des industries manufacturières. En mettant en relation la taille de l'entreprise et la rémunération, nous obtenons un résultat nettement démonstratif de la relation précédemment discutée, tel qu'il est possible de le constater à l'aide de la figure 4.22.

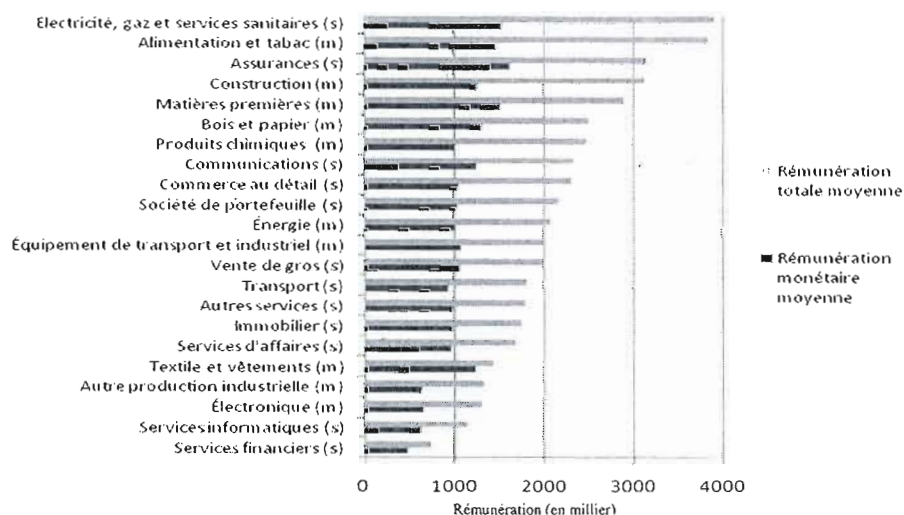


Figure 4.21 Variation par industrie de la rémunération monétaire et de la rémunération totale moyenne pour le CEO.

Source : adapté de *The 2007 Report on Top Executive Compensation – Key Findings*.

(m) = manufacturier

(s) = services

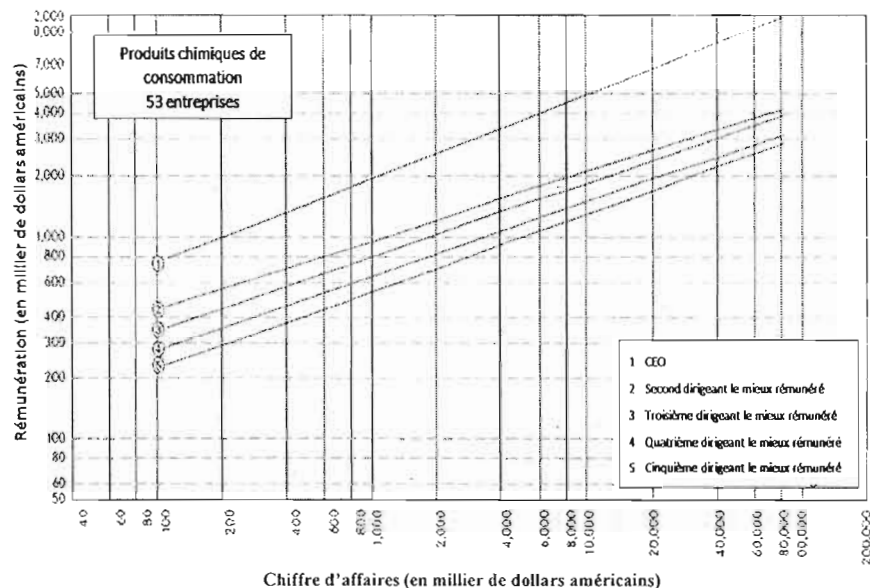


Figure 4.22 Salaires totaux des cinq dirigeants les mieux rémunérés en fonction des ventes pour l'industrie des produits chimiques de consommation.

Source : adapté de *The 2005 Top Executive Compensation Report*.

Comme nous le voyons à l'aide du tableau 4.6 et de la figure 4.23, les cinq dirigeants les mieux rémunérés par entreprise dans l'industrie pharmaceutique perçoivent en moyenne un salaire 40 % plus élevé que la moyenne de l'industrie manufacturière totale. De plus, en prenant un échantillon d'entreprises faisant partie du dixième décile, il est possible de constater que les salaires sont fortement au-dessus des moyennes respectives de l'industrie pharmaceutique et des industries manufacturières en général (figure 4.24).

Tableau 4.6

Salaires moyens comparatifs des cinq dirigeants les mieux rémunérés entre le total des industries manufacturières et l'industrie des produits chimiques de consommation

Rang de rémunération	Salaires moyens Total des industries manufacturières	Salaires moyens Industrie des produits chimiques de consommation	Pourcentage de différence
CEO	1 127 000 \$	1 694 000 \$	+ 50,31%
Deuxième plus élevé	604 000 \$	846 000 \$	+ 40,07%
Troisième plus élevé	496 000 \$	755 000 \$	+ 52,22%
Quatrième plus élevé	440 000 \$	595 000 \$	+ 35,23%
Cinquième plus élevé	392 000 \$	502 000 \$	+ 28,06%

Source : adapté de *The 2005 Top Executive Compensation Report*.

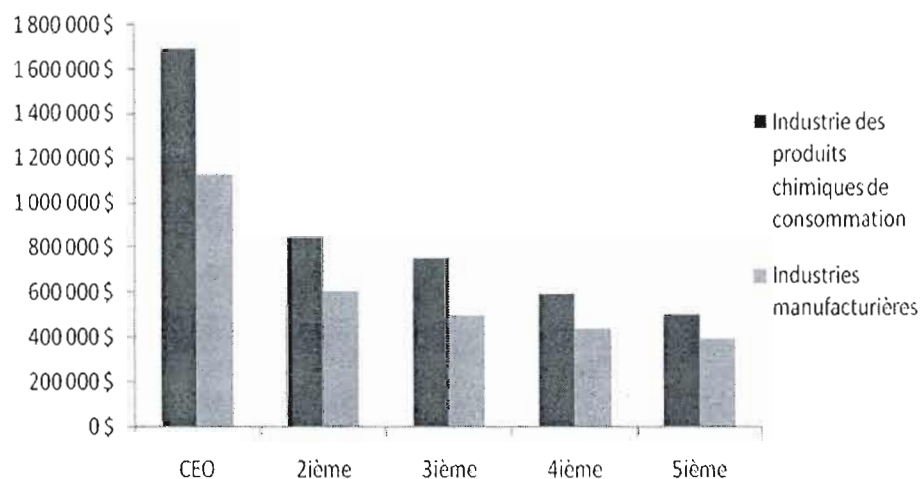


Figure 4.23 Salaires moyens comparatifs des cinq dirigeants les mieux rémunérés entre le total des industries manufacturières et l'industrie des produits chimiques de consommation.

Source : adapté de *The 2005 Top Executive Compensation Report*.

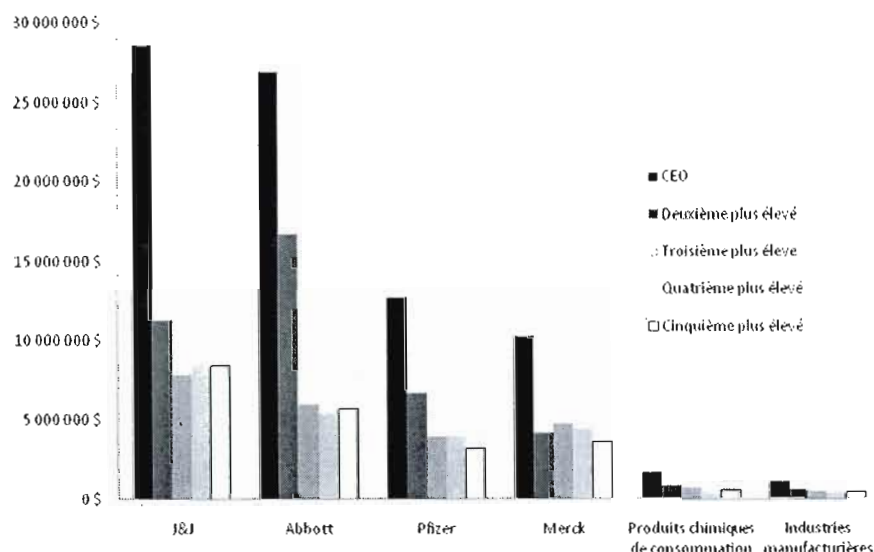


Figure 4.24 Salaires des cinq dirigeants les mieux payés par les principales entreprises pharmaceutiques.

Source : adaptée de données recueillies sur le site de la *U. S. Securities and Exchange Commission*.

Le comportement hautement compétitif des entreprises pharmaceutiques permet en partie d'expliquer pourquoi les rémunérations y sont plus élevées que la moyenne. Selon une étude récente (Offstein et Gnyawali, 2005), le comportement compétitif d'une entreprise influence fortement la rémunération des dirigeants. Ces comportements mis de l'avant par les entreprises afin d'améliorer leur position concurrentielle face aux différents compétiteurs (Chen et Hambrick, 1995) sont principalement l'augmentation des capacités de production, la construction de nouvelles installations de recherche et développement, l'obtention de brevets ou l'instigation de poursuites contre certains compétiteurs. Il est possible de constater à l'aide des informations contenues dans ce chapitre que les comportements avancés par cette étude sont hautement caractéristiques de l'industrie pharmaceutique.

4.9 Conclusions

Tel que nous avons pu l'observer au cours de ce chapitre, l'industrie pharmaceutique est actuellement en période de transformation. Certains facteurs, nouveaux ou existants depuis plusieurs décennies, exercent maintenant une pression accrue forçant les joueurs de l'industrie à découvrir de nouvelles approches afin de les surmonter. Parmi ces facteurs comptent principalement la question réglementaire, les pressions politiques, l'expiration des brevets et le défi du développement de nouveaux produits (Bradley et Weber, 2004). Voici les principaux enjeux qu'il nous a été possible de détecter :

Émergence des biotechnologies

L'industrie des biotechnologies a connu une forte croissance depuis sa fondation en 1976. Ici encore, ce sont les États-Unis qui dominent. Les revenus totaux américains sont passés de 8 milliards de dollars en 1992 à 52, 7 milliards de dollars en 2005 (Mergent, 2007). La croissance de cette industrie est représentée par les indices boursiers Amex Biotech et NASDAQ Biotech, tel qu'illustré par la figure 4.25. L'indice Amex représente la performance des grandes entreprises biotechnologiques et présente une croissance de 243% depuis 2003. L'indice NASDAQ inclut la majorité des entreprises de cette industrie (cet indice est le plus représentatif car il intègre grandes et petites entreprises) et présente une croissance de plus de 76% pour la même période. La capitalisation boursière agrégée de l'industrie des biotechnologies à la fin d'octobre 2006 était de 488 milliards de dollars.

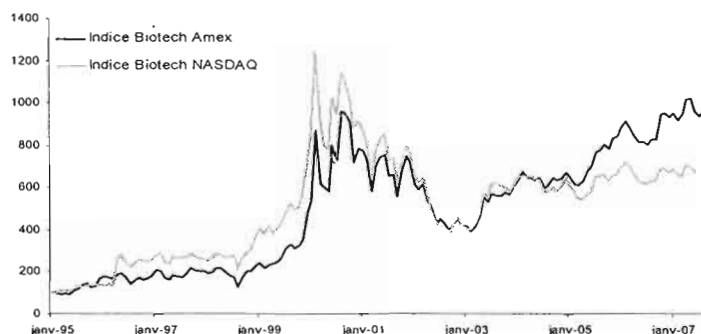


Figure 4.25 Indices de croissance NASDAQ et Amex de l'industrie des biotechnologies (1995 = 100).

Source : Adapté de données recueillies sur le site Internet de Yahoo ! Finance.

En peu de temps, plusieurs milliers d'entreprises de biotechnologies furent fondées aux États-Unis. La plupart d'entre elles ont utilisé le capital de risque afin de se développer et rapidement être cotées en bourse. Les investisseurs acceptaient des mesures d'évaluation substituts pour les ventes et les revenus : brevets sur des composés médicaux non testés, ambition de trouver des remèdes pour des maladies avec de larges populations médicales (cancer, diabète, sida, etc.) (Daemmrigh et Bowden, 2005). En conséquence, les États-Unis comptaient, en 2005, 1 415 entreprises de biotechnologies dont 1 086 étaient privées et 329 cotées en bourse. La plupart de ces entreprises furent fondées par des chercheurs en provenance d'entreprises pharmaceutiques ou d'universités (Collis et Smith, 2007).

Tel qu'illustré par le tableau 4.7, Amgen et Genentech représentent les 2 plus importantes entreprises de biotechnologie. Amgen et Genentech présentent un chiffre d'affaires relié à l'activité pharmaceutique de 12,4 et 5,48 milliards de dollars respectivement pour l'année 2005. À elles seules, ces 2 entreprises comptent pour plus de 33% des revenus générés par les entreprises de biotechnologies (Collis et Smith, 2007).

Tableau 4.7
Les 10 plus importantes entreprises de biotechnologie classées selon le chiffre d'affaires pour l'année 2005

Entreprise	Employés	Chiffre d'affaires biotech (en millions)	Chiffre d'affaires total par employés (en milliers)	Bénéfice net (en millions)	R&D (en millions)	R&D (% du chiffre d'affaires)	Meilleur vendeur	Revenus meilleur vendeur (en millions)
Amgen	18 000	12 022	691	3 670	2 314	18,6%	Aranesp	3 273
Genentech	9 563	5 488	694	1 279	1 262	19%	Rituxan	1 831
Serono	4 750	2 339	544	(105)	594	23%	Rebif	1 270
Biogen-Idec	3 500	2 236	692	161	747	30,8%	Avonex	1 543
Gilead	1 900	1 809	1 066	814	278	13,7%	Viread	779
Genzyme	8 000	1 773	342	441	503	18,4%	Cerezyme	932
MedImmune	2 215	1 221	562	(17)	385	30,9%	Synagis	1 036
Chiron	5 400	1 138	356	187	434	22,6%	TOBI	232
Millenium	1 142	316	489	(198)	342	61,3%	Velcade	194
ImClone	991	221	387	86	99	25,8%	Erbix	221
Total	55 461	32 938	594	6 318	6 958	21,1%		

Source : Adapté de données recueillies de « Top 10 Biopharma Companies Report », Contract Pharma, juillet/août 2006.

Maintenant, la majorité des produits mis en marché et des ventes proviennent de la biotechnologie et/ou de prescriptions par des médecins spécialistes. Nous pouvons prendre comme exemple les produits dédiés à l'oncologie avec des ventes mondiales de 34,6 milliards de dollars pour 2006, soit une croissance de plus de 20 % par rapport à 2005. Ces catégories de produits comptent maintenant pour 62 % de la croissance mondiale, comparativement à 35 % en 2001. Il est possible de constater ces différences au tableau 4.8 où les plus fortes croissances proviennent de produits issus de la biotechnologie.

Tableau 4.8
Les 10 médicaments les plus vendus au États-Unis en termes de ventes américaines pour l'année 2006

Médicament	Entreprise	Classe thérapeutique	Ventes (en millions de dollars)	Croissance (en pourcentage)
Lipitor	Pfizer	Réducteur de cholestérol	8 662	3
Nexium	AstraZeneca	Anti-ulcère	5 148	18
Advair Diskus	GSK	Asthme	3 954	10
Aranesp	Amgen	Anti-anémie	3 941	42
Prevacid	TAP	Anti-ulcère	3 590	(6)
Epogen	Amgen	Anti-anémie	3 241	9
Zocor	Merck	Réducteur de cholestérol	3 185	(29)
Enbrel	Amgen	Anti-arthrite	3 086	12
Seroquel	AstraZeneca	Anti-psychotique	3 026	16
Singulair	Merck	Respiratoire	3 004	19

Source : Rapports annuels et IMS Health Inc.

Les entreprises de biotechnologies ont commercialisé une multitude de nouvelles technologies incluant la thérapie génétique, l'ADN recombinant et les anticorps monoclonaux. Afin de tirer parti de ces technologies, les entreprises pharmaceutiques ont accru le nombre d'alliances, de fusions et acquisitions et de joint-venture avec les entreprises de biotechnologies. Plus de 49 fusions et acquisitions ont eu lieu en 2006 pour une valeur de 12,1 milliards de dollars.

Par exemple, Eli Lilly déboursa 2,1 milliards de dollars afin d'acquérir Icos, la plus grande entreprise publique de biotechnologie de la région de Seattle (Mergent, 2007). Cela donna à Eli Lilly la propriété de la médication Cialis pour la dysfonction érectile. Ce type

d'acquisitions est typique de la façon de faire des entreprises pharmaceutiques qui comptent de plus en plus sur les fusions et acquisitions afin d'assurer leur croissance et acquérir de nouvelles compétences et/ou produits.

L'impartition

Selon la firme de conseil Frost & Sullivan, le marché de l'impartition des industries pharmaceutiques et biotechnologiques s'évalue à environ 33 milliards de dollars. De ce marché, plus de 50 % était consacré à la fonction de recherche et développement. La production, les essais cliniques et la gestion de données constituent les autres fonctions communément imparties. Les causes de cette tendance peuvent prendre plusieurs formes.

Il y a d'abord le phénomène de la **croissance technologique** qui a grandement facilité l'impartition de certains aspects de la recherche et du développement à des firmes spécialisées. En 2002 certaines entreprises sous-traitaient 30 % de leur budget de R&D comparativement à une moyenne de seulement 8 % en 1990. Les *Contract Search Organizations* (CROs), nouvelles entités créées qui assurent les fonctions de R&D à partir du développement de produits jusqu'à la préparation des applications pour l'approbation par la FDA (Bradley et Weber, 2004).

Vient ensuite l'**augmentation des dépenses reliées à la R&D**. Il est de plus en plus coûteux de développer de nouvelles molécules. Le coût de développement d'une nouvelle médication est passé de 138 millions de dollars en 1975 à plus de 800 millions de dollars en 2001. Cette augmentation est en partie due aux restrictions en matière de sécurité exigées par la FDA. Notons aussi que la diminution de maladies « disponibles » aux recherches ainsi que le phénomène de « plateau de connaissance » ont pour effet de venir accentuer l'augmentation des dépenses des entreprises pharmaceutiques.

Il y a aussi les **pressions à la baisse sur les marges bénéficiaires**. Nous avons vu que les politiques gouvernementales, motivé par le souci d'économies en termes de dépenses en soins de santé, ont grandement contribué à l'essor de médicaments génériques. De plus, la rentabilité des projets de développement est plus difficile à atteindre. Rappelons que

seulement une molécule sur 10 000 investiguées reçoit l'approbation de la FDA. Sur ces molécules approuvées, seulement 3 sur 10 génèrent assez de ventes pour couvrir les frais de recherche et développement qui y sont rattachés.

Les endroits privilégiés actuellement par les entreprises américaines et européennes afin d'impartir leurs différentes fonctions sont l'Inde et la Chine où les coûts sont jusqu'à 90% plus bas et où l'accès aux patients pour les essais cliniques est plus facile qu'aux États-Unis, l'Europe ou le Japon où il faut dépenser d'importantes sommes en publicités et compensations afin d'attirer le nombre adéquat de volontaires. En plus des salaires qui y sont moins élevés, l'Inde possède un large bassin de main-d'œuvre anglophone ainsi que des installations respectant les plus hauts standards internationaux.

Consolidation de l'industrie

Bien que la majorité des entreprises de l'industrie pharmaceutique existent depuis plus de 100 ans, une importante vague de consolidation est survenue dans les dernières années. Entre 1985 et 2005, la valeur des fusions et acquisitions dans cette industrie dépasse les 1 000 milliards de dollars (Collis et Smith, 2007). En 1987, aucune entreprise ne détenait plus de 5% du marché.

À la fin de 2005, Pfizer, GlaxoSmithKline et Sanofi-Aventis surpassaient cette marque. Quelques-unes des plus grosses entreprises ont fusionné plusieurs fois entre 1995 et 2005 (voir section 4.7 sur les manufacturiers de l'industrie pharmaceutique). Par contre, en dépit de cette vague de consolidation, les 10 plus importantes firmes pharmaceutiques comptent toujours pour moins de 50% des ventes mondiales.

Avancées scientifiques

Un des plus importants enjeux auquel doit maintenant faire face l'industrie pharmaceutique est la rapidité avec laquelle les avancées scientifiques et les nouvelles technologies modifient la façon dont on découvre, développe et teste les médicaments. Ceci permet maintenant à de plus petites entreprises de pouvoir percer cette industrie autrefois réservée aux grandes entreprises. L'arrivée de cette nouvelle forme de compétition force les entreprises dominantes

à revoir leur chaîne de valeur et leur façon de faire qui leur était gage de succès dans le passé et ce, tant au niveau du processus d'approbation législatif que des interrelations avec les autres entreprises.

Au cours des années 1990 et le début des années 2000, les entreprises pharmaceutiques et biotechnologiques ainsi que les institutions académiques ont développé un savoir scientifique et des techniques laboratoires sans précédent qui a accru la rapidité et l'efficacité avec laquelle sont testés les composés chimiques destinés aux maladies investiguées. Aujourd'hui, il n'est plus possible pour une seule entreprise de conserver à l'interne toutes les capacités nécessaires afin de rester au sommet de l'industrie. Les partenariats de toutes sortes sont maintenant primordiaux.

L'innovation

Un autre important constat concerne le flot de molécules novatrices en cours de développement qui fait face à de nombreuses incertitudes. Bien qu'ayant les plus importantes dépenses industrielles en termes de recherche et développement, l'industrie pharmaceutique américaine est moins efficace qu'auparavant à la production de nouvelles médications. De fait, une étude gouvernementale conduite par le *Government Accountability Office* (GAO) démontre que l'industrie pharmaceutique ne génère pas assez de nouvelles médications malgré une augmentation marquée des dépenses en recherche et développement (Mergent, 2007).

La cause de ce ralentissement peut être expliquée en partie par la décision des grands manufacturiers de concentrer leurs recherches sur des médicaments leur permettant de récolter d'importants profits. Cela a pour effet de diminuer le montant des ressources disponibles au développement de médications destinées à de plus petites populations médicales.

Un autre point d'incertitude face à l'innovation est que le manque de compréhension scientifique à la transformation des découvertes en produits finis sécuritaires et efficaces nuit au développement de nouvelles médications. De fait, l'étude mentionnée ci-haut rapporte

qu'il est de plus en plus difficile de prévoir l'aspect sécuritaire et l'efficacité des molécules en cours de développement. Le résultat net de cet état de fait est l'accroissement du nombre de molécules investiguées qui entraîne une augmentation des coûts de développement.

Les constats précédemment cités au cours de la conclusion de ce chapitre constituent les enjeux primordiaux auxquels devront faire face les entreprises de l'industrie pharmaceutique. Les fondements autrefois caractéristiques et garants de succès pour cette industrie ont été transformés et poussent les entreprises à s'adapter à cette nouvelle réalité.

CHAPITRE V

LE CAS DE JOHNSON & JOHNSON

5.1 Historique de Johnson & Johnson

Au cours des chapitres précédents, nous avons déterminé les éléments principaux différenciant le modèle de marchés du modèle de loyauté réciproque ainsi que les caractéristiques propres à l'industrie pharmaceutique. L'objectif de ce chapitre est de présenter le cas de Johnson & Johnson (J&J) afin de déterminer quels sont les éléments pratiqués par l'entreprise propre à chacun de ces modèles. Nous commencerons par la présentation de l'historique de J&J. Ensuite, nous entrerons dans les trois principaux marchés propres au modèle de marchés, soit le marché des produits et services (section 5.2), le marché du talent (section 5.3) et enfin, les marchés financiers (section 5.4)

5.1.1 D'entreprise familiale à multinationale

L'entreprise Johnson & Johnson (J&J) fut fondée en 1886 par James Wood Johnson, Robert Wood Johnson Sr. et Edward Mead Johnson. La principale activité consistait à fabriquer des habits chirurgicaux antiseptiques. Suivant un discours de Sir Joseph Lister portant sur la théorie des germes, Robert Sr. vit la nécessité et l'attrait commercial de développer des habits chirurgicaux stériles. Suite à cette idée, les trois frères investirent conjointement 100 000\$ et incorporèrent l'entreprise le 20 octobre 1887 sous le nom de Johnson & Johnson. Les opérations débutèrent alors avec 14 employés, au quatrième étage d'une ancienne fabrique de tapisserie. En plus des habits chirurgicaux, cette entreprise fabriquait plusieurs autres produits reliés au domaine de la santé (notamment les pansements médicaux.).

En 1905, J&J fit l'acquisition d'une entreprise de matériels médicaux, soit la J. Ellwood Lee Company. L'entreprise acquise continua d'opérer de façon indépendante. Cette première addition à la famille J&J fut le premier exemple de ce qui deviendra, avec le temps, le modèle de gestion décentralisé que nous connaissons aujourd'hui sous le nom de « Johnson & Johnson Family of Companies » (traité à la section 5.1.3 portant sur les principes de gestions de J&J).

J&J était déjà une entreprise établie comme leader en soins de santé lorsque l'un des fondateurs, Robert Wood Johnson Sr., succomba subitement à la maladie de Bright en 1910. Son frère, James Wood Johnson prit la succession en tant que président de l'entreprise familiale. Johnson & Johnson continua de croître au fil des années suite aux nombreuses innovations et au succès croissant. L'entreprise fit sa première incursion sur la scène internationale en 1919, au Canada, où une première filiale fut formée. Vint ensuite la première filiale outremer qui fit son ouverture en Angleterre en 1924.

L'année 1920 fut l'hôte du premier grand succès commercial de l'entreprise. Celui-ci prit naissance dans la cuisine d'Earle Dickson, un employé d'une fabrique de coton de J&J. Il eut l'idée de fixer plusieurs petites pièces de gaze sur une bande adhésive chirurgicale afin de panser les plaies suite aux coupures que s'infligeait sa femme bien involontairement lors des préparations culinaires familiales. Les supérieurs de M. Dickson ne manquèrent pas de déceler l'attrait commercial de cette invention, ce qui donna naissance à la marque BAND-AID® Brand Adhesive Bandages. Dickson fut ultérieurement nommé vice-président pour l'appréciation en regard de l'ingéniosité de cette innovation.

Une des premières grandes épreuves survint lors du fameux jeudi noir du 24 octobre 1929, marquant ainsi les débuts de la Grande Dépression. Des conditions économiques précaires ainsi qu'un taux de chômage de près de 25 % laissaient présager un avenir plutôt noir pour les entreprises américaines. C'est dans cette période difficile que l'un des dirigeants les plus marquants de l'histoire de J&J prit la direction de l'entreprise. Robert Wood Johnson Jr., mieux connu sous le nom de General Robert Wood Johnson (sobriquet attribué suite à son service militaire durant la Deuxième Guerre mondiale), prit les commandes de l'entreprise en 1932.

Malgré les tumultes de la Grande Dépression, J&J réussit à subsister par des mesures draconiennes et peu communes à l'époque. Par exemple, des diminutions de salaire pour les dirigeants et la rationalisation des opérations de production ont permis la survie de l'entreprise. Aucune mise à pied n'eut lieu durant cette période. Plus encore, J&J s'est même permis, durant cette décennie (soit de 1930 à 1940), une augmentation de son chiffre d'affaires et de son bénéfice net de 210 % et 200% respectivement, ce qui correspond à un taux de croissance annuel composé de 7,65 %.

L'année 1943 marqua la culture de l'entreprise de deux principaux événements. Le premier concerne l'entrée en Bourse de J&J. L'entreprise, historiquement familiale, entreprit les démarches afin de devenir publique. Cette concrétisation fut effective le 25 septembre 1944 où 100 actions furent échangées à un prix de 34,75 \$. Le deuxième événement découle du précédent. Cet événement est la constitution, par le Général Johnson, du credo de l'entreprise (voir section 5.1.2 portant sur le credo de J&J). Celui-ci venait mettre de l'avant les forces de l'entreprise afin d'attirer les investisseurs à acheter le titre de J&J en priorisant et guidant les responsabilités et actions dans la gestion quotidienne des employés et du management envers les différentes parties prenantes. Dans l'ordre de priorité, nous retrouvons les consommateurs, les employés, la communauté et enfin, les actionnaires.

En 1959, J&J se lança dans le domaine des produits pharmaceutiques. McNeil Laboratories Inc., première de deux acquisitions majeures de cette année, possédait alors une solide réputation ainsi qu'une large gamme de produits se spécialisant dans les sédatifs et les relaxants musculaires tels que les produits **TYLENOL®** (provenant de cette acquisition). Cilag Chemie constitua la deuxième acquisition majeure de J&J dans le domaine de la pharmaceutique au cours de cette même année.

Fait historique en 1963 où Philip B. Hofmann succéda au Général Johnson comme chef de la direction et président du conseil d'administration de J&J. M. Hofmann, qui débuta sa carrière comme représentant des ventes, fut le premier chef de la direction ne faisant pas partie de la famille des fondateurs de l'entreprise. À cette date, M. Hofmann comptait 33 années d'expérience au sein de J&J.

5.1.2 Credo de J&J

Le Credo est la représentation du General Johnson sur la responsabilité publique et sociale de l'entreprise. Ce document, tel que mentionné à la section précédente, vient prioriser les responsabilités des gestionnaires dans le quotidien des opérations. Il fut créé tout juste avant l'entrée en bourse de J&J. Ce document est décrit par les gestionnaires de l'entreprise comme étant la philosophie sous-jacente et unificatrice qui guide toutes les décisions importantes. Ce document est fortement publicisé à l'interne et est distribué dans tous les bureaux administratifs de J&J. Jim Burke décrit bien l'influence du Credo sur les gestionnaires de J&J (Aguilar et Bhambri, 1986) :

« All of our management is geared to profit on a day-by-day basis. That's part of the business of being in business. But too often, in this and other business, people are incline to think "We'd better do this because if we don't, it's going to show up on the figures over the short term." This document allows them to say, "Wait a minute. I don't *have* to do that. The management has told me that they're really interested in the long term, and they're interested in me operating under this set of principles. So, I won't." ».

La représentation la plus frappante de la manière dont opère l'influence du Credo concerne les incidents Tylenol de 1982, sujet traité plus en profondeur à la section 5.1.4. Voici la présentation du Credo de J&J telle que produite par le Général Johnson en 1943 (Aguilar et Bhambri, 1986) :

« We believe our first responsibility is to the **doctors, nurses and patients**, to **mothers and fathers** and all others who use our products and services. In meeting their needs everything we do must be of high quality. We must constantly strive to reduce our costs in order to maintain reasonable prices. Customers' orders must be serviced promptly and accurately. Our suppliers and distributors must have an opportunity to make a fair profit.

We are responsible to our **employees**, the men and women who work with us throughout the world. Everyone must be considered as an individual. We must respect their dignity and recognize their merit. They must have a sense of security in their jobs. Compensation must be fair and adequate, and working conditions clean, orderly and safe. We must be mindful of ways to help our employees fulfill their family responsibilities. Employees must feel free to make suggestions and complaints. There must be equal opportunity for employment, development and advancement for those qualified. We must provide competent management, and their actions must be just and ethical.

We are responsible to the **communities** in which we live and work and to the world community as well. We must be good citizens – support good works and charities and bear our fair share of taxes. We must encourage civic improvements and better health and education. We must maintain in good order the property we are privileged to use, protecting the environment and natural resources.

Our final responsibility is to our **stockholders**. Business must make a sound profit. We must experiment with new ideas. Research must be carried on, innovative programs developed and mistakes paid for. New equipment must be purchased, new facilities provided and new products launched. Reserves must be created to provide for adverse times. When we operate according to these principles, the stockholders should realize a fair return. ».

5.1.3 Principes de gestion

J&J est organisé autour des principes de la gestion décentralisée. Chaque entreprise fonctionne comme une seule et même entité. La gestion décentralisée encourage l'esprit entrepreneurial, combinant ainsi la capacité d'adaptation et de réactivité aux changements et défis locaux d'une petite entreprise avec les ressources d'une organisation mondiale. Chacune des entreprises internationales, en accord avec la politique interne de décentralisation, est dirigée par des citoyens du pays où est localisée l'entreprise en question (sauf exceptions). Voici un extrait en provenance de la lettre aux actionnaires, rédigée par Jim Burke (CEO de l'époque) dans le rapport annuel de J&J de 1981, qui reflète bien la façon dont est perçu le principe de la décentralisation (Aguilar et Bhambri, 1986):

« We feel that the secret to liberating that productivity is decentralization – granting each company sufficient autonomy to conduct its business without unnecessary constraints. In short, we believe decentralization = creativity = productivity. ».

Plus récemment, soit dans la lettre aux actionnaires du le rapport annuel de 2007, William Weldon (CEO actuel) traite de la formule derrière la durabilité de la croissance de J&J :

« For decades, we have had a clear and consistent approach to running our business that is both durable and adaptive to change. Johnson & Johnson may be more than 120 years old, but the entrepreneurial spirit of our decentralized companies keeps them young and fresh in the way they approach their market. ».

La gestion décentralisée impose une supervision accrue des différentes activités de J&J. À cette fin, J&J a mis en place un comité exécutif. Ce comité est le principal groupe responsable de la gestion des opérations de l'ensemble des entreprises formant J&J. Certains membres de ce comité exécutif ont aussi le rôle de présidence des Group Operating Committees (GOC). Ils ont pour objectif la supervision et la coordination des activités des compagnies domestiques et internationales des segments d'affaires respectifs de J&J. Les 3 principaux rôles des GOC concernent (i) la prise de décisions d'investissements parmi les franchisés du segment en question, (ii) la sélection des marchés géographiques et (iii) l'alignement stratégique entre les portfolios de produits. Ces GOC, formés de gestionnaires internes possédant une expertise managériale ainsi qu'une connaissance profonde des opérations faisant l'objet de supervision, sont présidés par les membres du comité exécutif. La direction de chacune des entreprises de J&J se rapporte directement aux GOC.

Un autre principe important concerne la gestion pour le long terme. Chacune des décisions prises par les différents paliers hiérarchiques est orientée selon ce principe. Tant au niveau des tendances scientifiques que sociales, J&J s'assure de l'équilibre entre la planification de court et de long terme. Les investissements sont principalement conduits afin d'acquérir une place dominante dans de nouvelles et prometteuses avenues tout en maintenant les positions de leader des secteurs à forte croissance. Tel que stipulé dans le rapport annuel 2007 de J&J, « Businesses are managed for the long term in order to sustain leadership positions and achieve growth that provides an enduring source of value to our shareholders. ».

5.1.4 Incident Tylenol de 1982

L'automne 1982 marqua l'histoire de Johnson & Johnson. Dans la matinée du 29 septembre de la même année, Mary Kellerman, une jeune fille de 12 ans et Adam Janus, un postier de 27, tous deux vivants dans la région de Chicago, décédèrent de façon mystérieuse. Plus tard au cours de la même journée, Le frère de M. Janus ainsi que la femme de son frère périrent de façon tout aussi mystérieuse. Trouvant d'étranges coïncidences reliant ces décès, les autorités médicales considéraient alors de mettre la région tout entière en quarantaine. Dans tous ces

cas, les victimes avaient récemment ingéré des Tylenol extra-fortes, produits analgésiques de l'entreprise J&J.

Le premier constat après vérification des autorités confirma leurs pires craintes. L'un des plus mortels et rapides poisons, le cyanure, avait été substitué à l'ibuprofène à l'intérieur des capsules Tylenol extra fortes, causant la mort de toutes personnes consommant ce produit. Tylenol comptait alors parmi les principaux produits de McNeil Consumer Products Co, filiale de Johnson & Johnson, et jouissait d'un succès commercial indéniable.

Voici quelques statistiques concernant l'importance de ce produit pour Johnson & Johnson avant la tragédie de 1982 (Business Week, 1982) :

- 7,4 % des ventes corporatives de Johnson & Johnson ;
- Entre 17 % et 18 % des bénéfices nets de Johnson & Johnson ;
- 37 % du marché des analgésiques valant 1,3 milliard de dollars.

J&J, dès les débuts de la crise (dont la chronologie des événements sur les incidents et le processus de réglementation est présentée au tableau 5.1), entreprit deux actions qui s'avérèrent vitales à la survie de la marque Tylenol. La première action concernait la rapidité et la spontanéité de la réponse face aux médias. J&J ne négligea pas de transmettre toute l'information dont elle disposait aux médias. Plus de 2500 appels ont été effectués par les reporters et journalistes couvrant cette histoire au cours des semaines suivant les incidents.

La deuxième action significative fut de mettre en place un processus immédiat afin d'assurer, dans la mesure du possible, la protection des consommateurs des produits Tylenol (ce qui constitue la première responsabilité corporative contenue dans le credo de J&J). Dès la première journée, des employés volontaires donnaient toute l'information disponible sur ces incidents aux consommateurs à travers plus de 800 nouvelles lignes téléphoniques mises en place par J&J.

Par un travail conjoint avec la FDA et le FBI, J&J analysa plus de 8 millions de capsules Tylenol. Au total, près de 75 capsules contenaient du cyanure et provenaient toutes de la

région de Chicago. Les parts de marché de Tylenol chutèrent de 7 %. Les pertes, estimées par M Burke, CEO de l'époque, furent estimées à plus de 100 millions de dollars.

Tableau 5.1

Chronologie des événements reliés à l'incident Tylenol de 1982 et la réglementation sur l'emballage

1 ^{er} octobre 1982	Le Wall Street Journal ainsi que le New York Times rapportent la mort de 5 personnes de la région de Chicago au cours des 2 derniers jours après avoir ingéré des capsules de Tylenol altérées avec du cyanure. J&J retire des tablettes le lot de production contenant les bouteilles altérées.
4 octobre 1982	J&J accepte de travailler conjointement avec la FDA à l'investigation, la couverture des coûts de cette opération ainsi qu'une récompense pour toute information sur ce crime. Les autorités de la ville de Chicago rappellent tous les produits Tylenol. Les experts en emballages établissent qu'il est possible et bénéfique de développer diverses méthodes afin de sécuriser les capsules. L'accroissement des coûts est alors estimé entre 5 % et 10 %.
5 octobre 1982	Formation d'une équipe de travail conjointe entre la FDA et l'industrie des produits devant le comptoir afin de considérer des options de sécurité accrue pour les médicaments sans prescription. Les détaillants semblent démontrer leur loyauté envers J&J grâce à un sentiment partagé que les dommages peuvent être contrôlés si ce crime est rapidement résolu. J&J Une première poursuite est engagée contre J&J.
6 octobre 1982	Des capsules Tylenol contenant de la strychnine sont trouvées en Californie. J&J retire des tablettes américaines tous les produits Tylenol réguliers et extra forts.
7 octobre 1982	La mort d'un étudiant, survenue en avril 1982, est reliée à l'absorption de produits Tylenol. Le gouvernement agit rapidement afin d'éviter les réglementations locales, lesquelles peuvent être très différentes d'une place à l'autre et ainsi complexifier le travail sur les solutions de sécurité des médicaments sans ordonnance.
8 octobre 1982	J&J décide de détruire toutes les capsules retirées et offre de les remplacer par des comprimés. Les gagnants de ces incidents sont les produits à base d'acétaminophène. Les emballages à l'épreuve des altérations sont considérés possibles par un panel de l'industrie américaine.

13 octobre 1982	<p>Un sondage révèle que les commandes de produits Tylenol ont chuté de 25 %.</p> <p>La concurrence n'arrive pas à produire suffisamment pour combler le surplus de commandes dû au retrait des produits Tylenol.</p> <p>Il est difficile pour la concurrence de profiter de l'occasion sans paraître macabre ou de mauvais goût.</p>
15 octobre 1982	Une association représentant plus de 85 entreprises productrices de médicaments sans ordonnances, la Proprietary Association, demande à la FDA d'exiger des emballages à l'épreuve des altérations.
18 octobre 1982	La FDA planifie d'introduire la réglementation sur les emballages plus sécuritaires en février prochain.
25 octobre 1982	Pour la première fois depuis les incidents, J&J relance sa campagne publicitaire afin de promouvoir la marque Tylenol.
27 octobre 1982	<p>Les premiers emballages sécuritaires sont attendus au cours de la prochaine semaine. Plusieurs rapports soupçonnent d'autres produits sans ordonnances d'avoir subi des altérations similaires à celles de Tylenol.</p> <p>Le coût de remplacement des produits non sécuritaires est évalué plus élevé que celui des coûts supplémentaires liés à l'emballage sécurisé.</p> <p>Du poison est trouvé dans d'autres produits à Denver.</p>
29 octobre 1982	J&J rapporte une charge de 50 millions de dollars causée par le rappel des produits Tylenol.
5 novembre 1982	Le gouvernement annonce les spécificités de la nouvelle réglementation concernant l'emballage des médicaments sans ordonnances.

Source : Adapté de Dowdell, T. D., S. Govindaraj et P. C. Jain. 1992. « The Tylenol Incident, Ensuing Regulation, and Stock Prices ». *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 27, no. 2, p 283-301.

5.1.4.1 Impacts financiers de l'incident Tylenol

Les actionnaires des entreprises pharmaceutiques en général ont subi un retour sur investissement significativement négatif suivant l'incident de 1982, les. Selon une étude (Dowdell, Govindaraj et Jain, 1992), les entreprises de l'industrie pharmaceutique ainsi que J&J ont été affectées négativement à cause de l'imposition de nouvelles réglementations concernant la sécurité accrue de l'emballage des produits et non à cause de l'incident en lui-même.

En analysant le mois suivant cet incident, il est possible de remarquer deux principales périodes. La période initiale observée par l'étude ci-haut mentionnée concerne l'effet négatif sur les actions cotées en bourse de J&J et est d'une durée approximative de 9 jours. Durant cette période, seul l'entreprise J&J subit un impact négatif sur ses actions (tel qu'illustré par les figures 5.1 et 5.2), les autres entreprises de l'industrie étant essentiellement inaffectées. Durant la période subséquente de durée approximative de 19 jours où l'imposition des nouvelles règles de sécurité de l'emballage ont été mises en place, ce sont toutes les entreprises de l'industrie qui furent touchées. La principale raison expliquant ce phénomène provient de la hausse anticipée des coûts liés à l'adaptation des entreprises aux nouvelles normes d'emballage. Le tableau 5.2 met en comparaison les différents impacts pour J&J ainsi que pour l'industrie pharmaceutique.

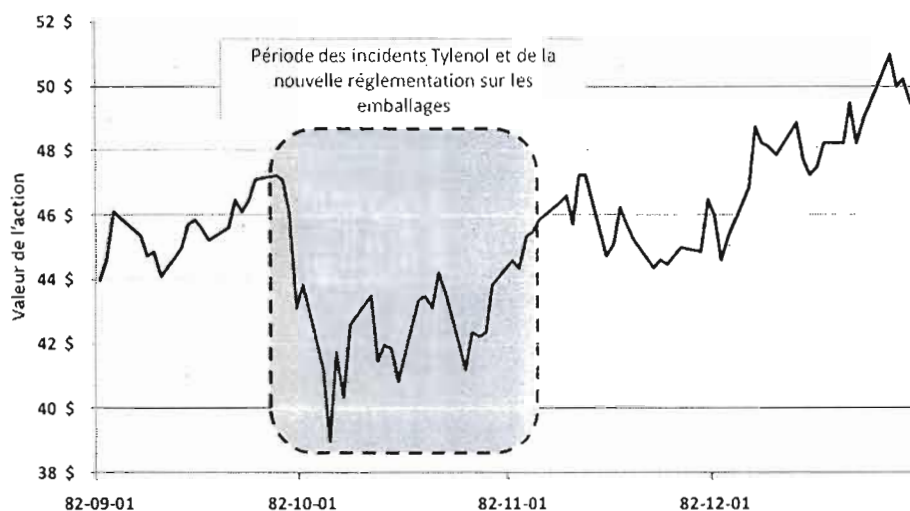


Figure 5.1 Impacts des incidents Tylenol et de la nouvelle réglementation sur le cours de l'action de J&J.

Source : Données recueillies sur Yahoo! Finance

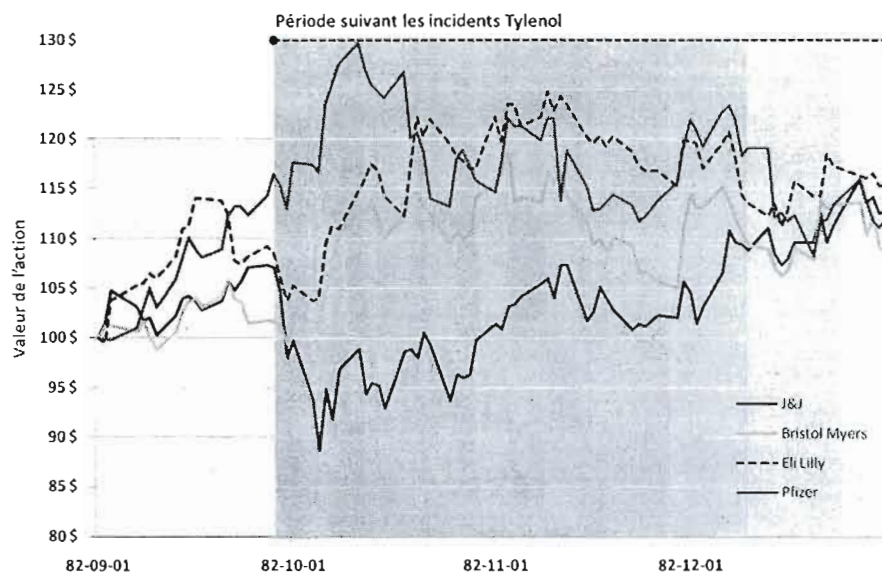


Figure 5.2 Comparaison de l'évolution des cours boursiers de différentes entreprises pharmaceutiques suite aux incidents Tylenol et de la nouvelle réglementation (1^{er} septembre 1982 = base 100).

Source : Données recueillies sur Yahoo! Finance

Tableau 5.2

Comparaison de l'impact de l'incident Tylenol sur J&J ainsi que sur un échantillon de 28 entreprises de l'industrie pharmaceutique

	Amplitude de l'impact négatif (en pourcentage)	Pertes des actionnaires (en millions)
Johnson & Johnson	(28,9)	2 300 \$
Industrie pharmaceutique*	(11,83)	11 000 \$

Source : Dowdell, T. D., S. Govindaraj et P. C. Jain. 1992. « The Tylenol Incident, Ensuing Regulation, and Stock Prices ». *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 27, no. 2, p 283-301.

*Échantillon de 28 entreprises retenues pour cette étude (incluant J&J)

Cette nouvelle réglementation, annoncée le 4 novembre 1982 et devant prendre effet au mois de février 1983, stipulait que les capsules devaient être contenues dans un emballage (i) décourageant les altérations et (ii) rendant évident toute manipulation frauduleuse. J&J fut la première entreprise à agir selon les termes de cette nouvelle réglementation. La stratégie de J&J afin de rétablir ses parts de marché, consistait en une campagne publicitaire offrant des coupons-rabais à tous ceux qui avaient disposé de leurs produits Tylenol. Ainsi, les milliers de consommateurs ayant jeté leur Tylenol avaient maintenant l'opportunité de ravoir leur produit, sans aucun coût, avec les nouveaux standards de sécurité. Les résultats de cette stratégie sont probants (tel qu'illustré par le tableau 5.3) si l'on tient compte que la plupart des analystes croyaient que Tylenol ne survivrait pas à cet incident.

Tableau 5.3
Évolution des parts de marché de Tylenol de septembre 1982 à septembre 1985

Date	Parts de marché détenues par Tylenol (en pourcentage)	Valeur totale du marché (en milliards)
Septembre 1982	37	1,3
Novembre 1982	20	1,3
Septembre 1983	30	1,3
Septembre 1984	33	1,5
Septembre 1985	35	1,6

Source : Tedlow, R. S. et W. K. Smith. 2005. « James Burke: A Career in American Business (B) ». *Harvard Business School*, octobre, 18p.

5.1.5 Structure stratégique de J&J

Depuis plusieurs décennies, J&J poursuit une approche adaptative et durable face aux divers changements de l'environnement de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà mentionné, l'esprit entrepreneurial et la gestion décentralisée sont deux des principaux fondements de cette culture d'approche de marchés. La source à l'origine de la durabilité de la croissance de J&J est l'établissement de la structure stratégique présentée à la figure 5.4. Cette structure stratégique tient compte de deux principaux éléments, soit le modèle d'opération et les

priorités d'affaires qui sont basés sur les valeurs fondamentales du credo. Le modèle d'opération compte 4 principes :

- Large étendue dans le domaine de la santé humaine
- Gestion pour le long terme
- Avoir une approche décentralisée
- Focus sur les gens et les valeurs

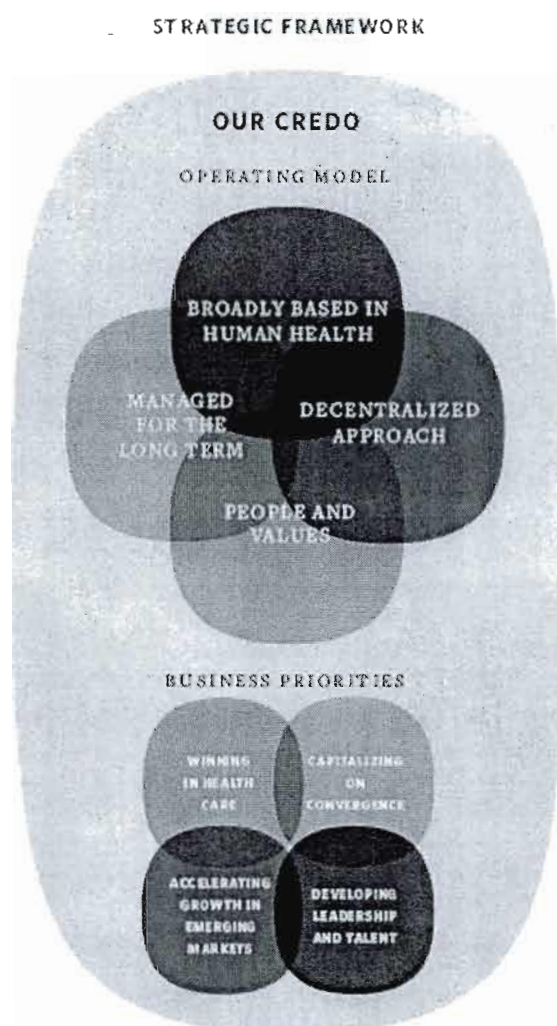


Figure 5.3 Structure stratégique de J&J
Source : Rapport annuel 2007, J&J.

Les priorités d'affaires ont été ajoutées à la structure stratégique de J&J au cours des dernières années. Principalement, elles consistent à la **capitalisation sur les opportunités possibles dans le domaine des soins de santé humains**. Les trois secteurs d'opération dans lesquels œuvre J&J comptent pour environ 30 % du marché mondial des soins de santé humains valant 4 000 milliards de dollars. Les trois secteurs dans lesquels œuvre J&J représentent 32 % de ce marché mondial. La figure 5.3 illustre l'importance des parts de marché de ces trois secteurs sur le marché mondial des soins de santé. Malgré la taille de l'entreprise, les ventes de J&J ne représentent que 5 % des ventes totales de ces trois secteurs.

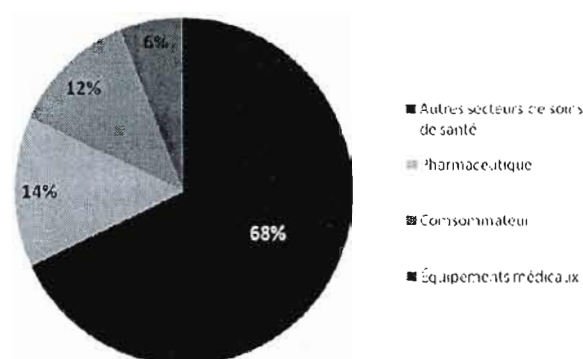


Figure 5.4 Importance des trois secteurs d'activités de J&J sur le marché mondial des soins de santé humains.

Source : Rapport annuel 2007, J&J.

Selon J&J, les prochaines innovations dans le domaine de la santé se retrouvent à l'intersection de la **convergence** entre les produits et la technologie et de la convergence entourant les solutions centrées sur les patients. La diversité et l'étendue des activités de J&J permettent de positionner l'entreprise de façon favorable afin de profiter de ces deux types de convergence.

L'accélération de la croissance des marchés en émergence compte aussi parmi les priorités d'affaires de J&J. Bien que les États-Unis restent le marché mondial principal, la croissance projetée d'ici 2015 (croissance annuelle prévue de 5 %) n'offre pas de perspectives aussi intéressantes que certains autres marchés. Des marchés tels ceux du Brésil, la Russie, l'Inde ou la Chine comptent les croissances prévues les plus significatives au

niveau mondial. L'importance de profiter de la croissance de ces pays est considérable étant donné que 47 % des ventes totales 2007 de J&J proviennent de l'international.

La clé de ces priorités d'affaires est le **développement du leadership et du talent**. Les priorités précédentes sont difficilement réalisables sans l'apport de ressources managériales compétentes. La section 5.3.3 portant sur la gestion du personnel comporte plusieurs approfondissements concernant le développement du leadership et les pratiques de gestion du talent.

5.2 Johnson et Johnson et le marché des produits et services

La situation passée de J&J est bien différente de celle qui prévaut actuellement. À cette époque, soit en 1970, Johnson & Johnson surpassait pour la première fois le cap du milliard de dollars de ventes totales et affichait un bénéfice net de 83,6 millions de dollars (figures 5.5 et 5.7). L'actionnariat était alors composé de 19 100 différents actionnaires possédant un cumulatif de plus de 55,5 millions d'actions pour un bénéfice net par action de 1,51\$. Les dépenses totales en recherche et développement s'élevaient à 41,1 millions de dollars. L'entreprise avait à son emploi plus de 38 200 personnes.

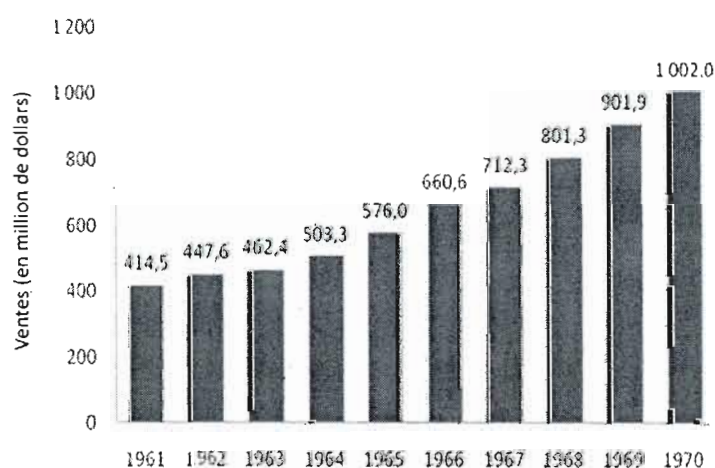


Figure 5.5 Ventes de Johnson & Johnson pour la période de 1961-1970.

Source : Rapport annuel 1970, Johnson & Johnson.

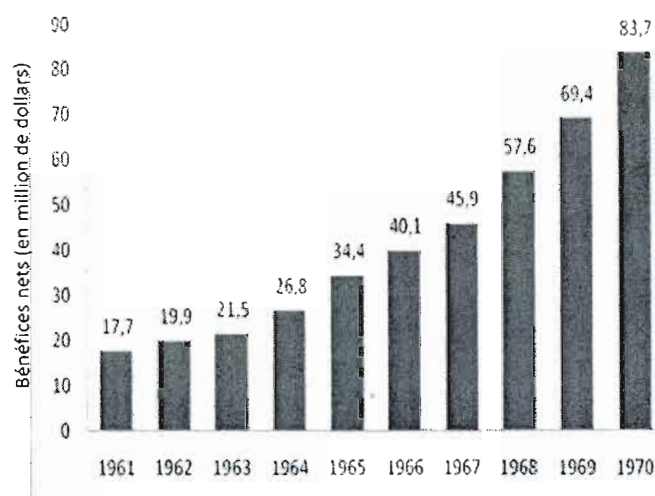


Figure 5.6 Bénéfices nets de Johnson & Johnson pour la période de 1961-1970.

Source : Rapport annuel 1970, Johnson & Johnson.

Bien que Johnson & Johnson soit alors établi dans plus 39 pays, la distribution géographique des ventes était majoritairement locale (avec une proportion de 70%). À cette époque, les activités de Johnson & Johnson se divisaient principalement en quatre principales classes de produits, soit les produits chirurgicaux, hygiéniques, industriels et le pharmaceutique (avec et sans prescription), tel qu'illustré par les figures 5.7 et 5.8.

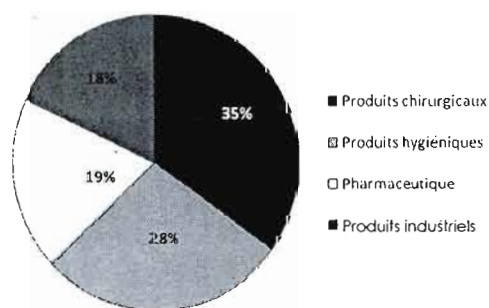


Figure 5.7 Répartition des ventes par classe de produits pour Johnson & Johnson en 1970.

Source : Rapport annuel 1970, Johnson & Johnson.

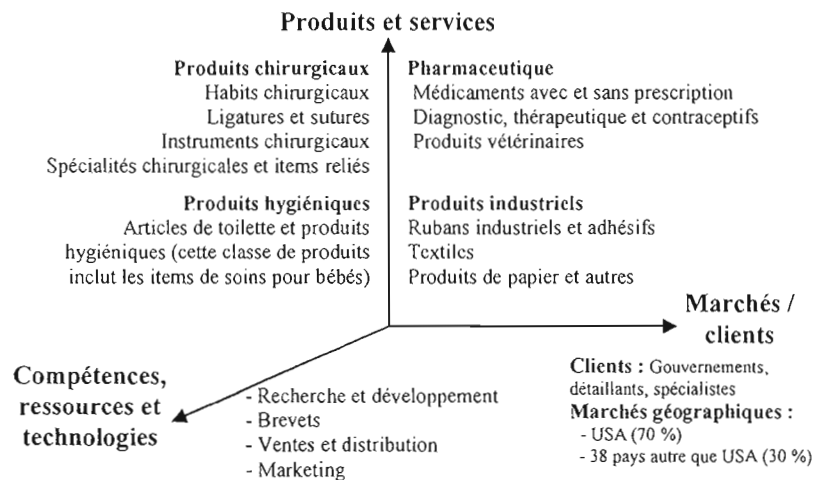


Figure 5.8 Configuration stratégique de Johnson & Johnson en 1970.
Source : Informations recueillies à l'aide du rapport annuel 1970 de Johnson & Johnson, adapté de Allaire et Firsirotu (1993, 2004)

5.2.1 Profil actuel de Johnson & Johnson

En 2007, 119 200 personnes sont à l'emploi de Johnson & Johnson et de ses quelques 250 différentes filiales, lesquelles sont réparties dans plus de 57 pays. Les principales activités sont liées à la recherche et au développement, à la fabrication et à la vente d'une large variété de produits dans le domaine de la santé. Le chiffre d'affaires de J&J pour 2007 s'élève à 61,1 milliards de dollars, soit une hausse de 14,57 % par rapport à 2006. Plus de la moitié du chiffre d'affaires de l'entreprise est réalisé aux États-Unis (figure 5.9). Le bénéfice net pour la même année est de 10,58 milliards de dollars (figure 5.10). La structure de J&J est centrée autour de trois principaux segments, soit la pharmaceutique, les équipements médicaux et le segment de consommation. Le segment pharmaceutique est le plus important en termes de revenus et compte pour plus de 40 % des revenus totaux de J&J (figure 5.11).

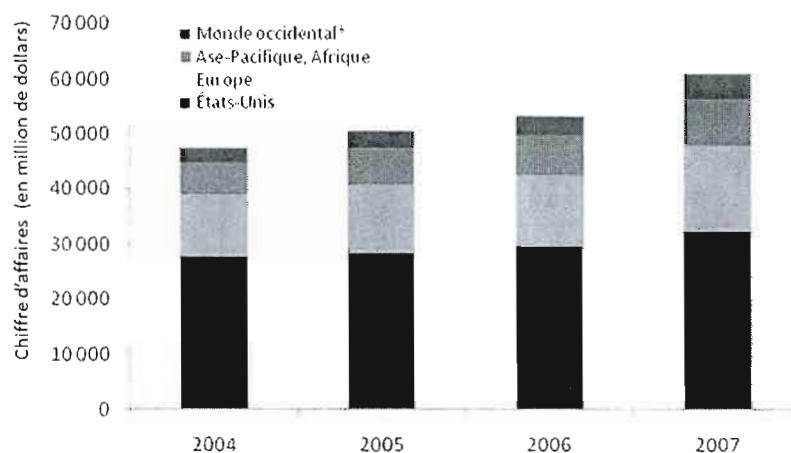


Figure 5.9 Chiffre d'affaires par région géographique.

Source : Rapport annuel 2007, J&J

* Hémisphère ouest, sauf États-unis

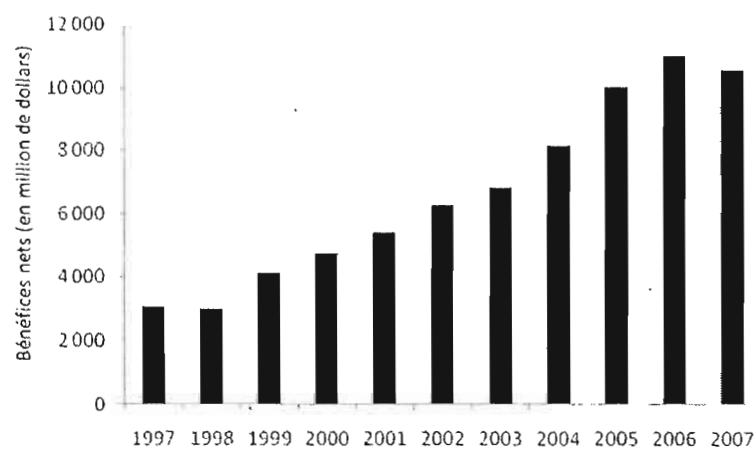


Figure 5.10 Évolution du bénéfice net de J&J (1997-2007).

Source : Rapport annuel 2007, J&J

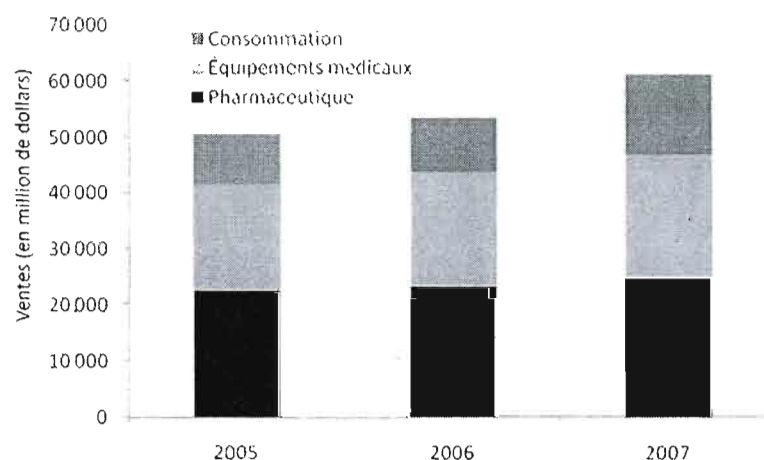


Figure 5.11 Répartition des ventes par secteurs d'activités pour l'année 2007.

Source : Rapport annuel 2007, Johnson & Johnson.

5.2.1.1 Segment pharmaceutique

Les revenus du segment pharmaceutique s'élèvent à 24,9 milliards pour l'année 2007 (voir tableau 5.4), en hausse de 6,9 % par rapport à 2006. Les ventes américaines comptent pour 15,6 milliards (croissance de 3,4 % par rapport à 2006) tandis que les ventes internationales contribuent pour un montant de 9,3 milliards (croissance de 13,3 % par rapport à 2006). La contribution au bénéfice avant impôts et intérêts (BAII) de ce segment s'élève à 6,54 milliards de dollars, ce qui représente près de 50 % du BAII total de J&J. Ces données font de ce segment le plus important tant en termes de chiffres d'affaires (près de 41 % des ventes) qu'en termes de rentabilité.

Les produits sont directement distribués aux détaillants, grossistes et professionnels de la santé pour un usage sous prescription au grand public. Les opérations de ce segment sont principalement centrées dans les domaines thérapeutiques suivants : anti-infectieux, antipsychotique, cardiovasculaire, contraceptif, dermatologie, gastro-intestinal, hématologie, immunologie, neurologie, oncologie, analgésiques, urologie et virologie.

Tableau 5.4

Principaux produits (ou groupes de produits) du segment pharmaceutique en fonction des ventes annuelles

	Ventes annuelles (en millions de dollars)			Pourcentage de changement
	2007	2006	2005	2007 vs 2006*
Antipsychotiques	4 697	4 183	3 552	12,3 %
REMICADE	3 327	3 013	2 535	10,4 %
PROCRI/EPREX	2 885	3 180	3 324	(9,3) %
TOPAMAX	2 453	2 027	1 680	21 %
LEVAQUIN/FLOXIN	1 646	1 530	1 492	7,6 %
ACIPHEX/PARIET	1 357	1 239	1 169	9,5 %
DURAGESIC	1 164	1 295	1 585	(10,1) %
CONCERTA	1 028	930	774	10,5 %
Contraceptifs hormonaux	925	1 016	1 136	(9) %
Autres	5 384	4 854	5 075	10,9 %
Total	24 866	23 267	22 322	6,9 %

* J&J estime que le lancement de produits génériques a négativement affecté de 3 % les ventes 2006 du segment d'affaires relié à la pharmaceutique.

Source : Adaptation de données recueillies dans le rapport annuel 2007, Johnson & Johnson

5.2.1.2 Segment des équipements médicaux et de diagnostics

Le segment des équipements médicaux rapporte un chiffre d'affaires de 21,7 milliards de dollars pour 2007, correspondant à une croissance de 7,2 % en comparaison de 2006. Les ventes sont divisées presque également entre le marché américain et international. Le BAI s'élève à 4,85 milliards et compte pour 34 % du BAI total de J&J, ce qui en fait le deuxième segment en importance, après la pharmaceutique.

Les produits de ce segment sont généralement utilisés dans les domaines professionnels par des médecins spécialistes, infirmières, thérapeutes, hôpitaux, laboratoires de diagnostics et cliniques de santé. Les principales entreprises de ce segment sont présentées au tableau 5.5.

Tableau 5.5
Principales franchises du segment des équipements médicaux en fonction des ventes annuelles

	Ventes annuelles (en millions de dollars)			Pourcentage de changement
	2007	2006	2005	2007 vs 2006
DEPUY	4 587	4 105	3 847	11,7 %
ETHICON ENDO-SURGERY	3 834	3 376	3 105	13,6 %
ETHICON	3 591	3 213	3 092	11,8 %
CORDIS	3 425	4 088	3 982	(16,2) %
LIFESCAN	2 373	2 074	1 909	14,4 %
Vision Care	2 209	1 879	1 694	17,6 %
ORTHO-CLINICAL DIAGNOSTICS	1 642	1 488	1 408	10,3 %
Autres	75	60	59	25 %
Total	21 736	20 283	10 096	7,2 %

Source : Adaptation de données recueillies dans le rapport annuel 2007, Johnson & Johnson

5.2.1.3 Segment de consommation

Le chiffre d'affaires 2007 attribué à ce segment s'élève à près de 14,5 milliards de dollars, soit une croissance de 48,3 % sur l'année 2006 (voir tableau 5.6). 40,3% de cette hausse est due à l'acquisition de Pfizer Consumer Healthcare (expliquée plus en détail à la section 5.2.5.1 pourtant sur cette acquisition). Malgré cette croissance, ce segment ne compte que pour 23,7 % des ventes totales, ce qui en fait encore le plus petit segment de J&J. La part de BAI du segment consommation est de 16 %, soit 2,28 milliards de dollars. Ceci s'explique principalement par les marges bénéficiaires plus faibles de l'industrie du commerce de détail que dans des industries telles la pharmaceutique et les équipements médicaux.

Le segment des produits de santé de consommation comprend principalement les groupes de produits suivants : médicaments sans ordonnance, soins personnels, soins pour bébés, soins oraux, premiers soins, santé féminine et le nutritionnel. Les principales marques de commerce sont Bänd-Aid, Imodium, Tylenol et Neutrogena. Ces produits sont généralement publicisés au grand public et vendus par l'entremise de grossistes et de chaînes de détaillants diverses.

Tableau 5.6

Principaux groupes de produits du segment consommation en fonction des ventes annuelles

	Ventes annuelles par classes de produits (en millions de dollars)			Pourcentage de changement
	2007	2006	2005	2007 vs 2006
Médicaments sans ordonnances	5 142	2 742	2 678	87,5 %
Soins de la peau	3 051	2 633	2 401	15,9 %
Soins pour bébés	1 982	1 740	1 561	13,9 %
Santé féminine	1 806	1 666	1 568	8,4 %
Soins oraux	1 488	406	319	266,5 %
Autres	1 024	587	569	74,4 %
Total	14 493	9 774	9 096	48,3 %

Source : Adaptation de données recueillies dans le rapport annuel 2007, Johnson & Johnson

5.2.2 Performances actuelles de Johnson & Johnson

Malgré une progression des ventes de près de 8 milliards, principalement causée par l'acquisition de Pfizer Consumer Healthcare (PCH), le dernier exercice financier de Johnson & Johnson affiche une diminution générale de tous les indicateurs de performance. La marge EDITDA, constamment supérieure à 30 % (sauf pour l'année 2003) est maintenant à 26,77 %, en diminution de près de 5 % par rapport à l'année précédente. La croissance du ROS combinée à la baisse du AT a maintenu un ROA relativement stable, mis à part l'année 2007 où il a connu une diminution de 3,72 %.

Le ROE, relativement stable au cours des dernières années est passé pour la première fois (pour la période 2002-2007) sous les 28 %, soit à 25,6 %. Johnson & Johnson a produit une EVA positive à chacune des années. Par contre, le taux de croissance annuel composé n'est que de 1,38 %, principalement causé par la diminution des deux dernières années. Les dividendes par action ont connu une croissance constante, ce qui est en accord avec la politique de versement de dividendes de Johnson & Johnson. Le tableau 5.7 présente une synthèse des principales statistiques pour la période 2002-2007.

Tableau 5.7
Indicateurs de performance économique et scores de performances de
Johnson & Johnson, 2002-2007

	2007	2006	2005	2004	2003	2002	TRAC (5 ans)
Ventes (millions)	61 095	53 324	50 514	47 348	41 862	36 298	7,85%
EBITDA (millions)	16 356	16 827	15 803	15 149	12 384	11 113	5,72%
Marge EBITDA	26,77%	31,56%	31,28%	32,00%	29,58%	30,62%	
ROS	17,70%	20,82%	20,69%	18,23%	17,54%	18,49%	
AT	1,09	1,10	1,19	1,28	1,31	1,22	
ROA	19,22%	22,94%	24,66%	23,27%	22,97%	22,54%	
ROE	25,60%	28,64%	29,88%	29,00%	29,04%	28,11%	
VCI (capitaux propres)	2,43	3,27	3,94	3,83	3,45	3,12	
VCI (actifs)	1,87	2,63	3,27	3,10	2,77	2,52	
M/B	4,48	4,93	4,72	5,92	5,59	7,02	
EVA	5 020	6 885	7 254	5 847	4 687	4 048	1,38%
Dividendes par actions	1,62	1,455	1,275	1,095	0,925	0,795	11,86%
BPA	3,63	3,74	3,50	2,87	2,41	2,19	8,54%

Source : Tableau tiré d'une recherche en cours, « *From Loyalty to Markets* », effectuée par la Chaire bombardier et dirigée par la professeure Mihaela Firsirotu (Ph.D.).

5.2.3 Comparaison des performances de Johnson & Johnson avec la concurrence

J&J occupe une position concurrentielle avantageuse malgré la nature de ses activités qui diffèrent de celles de ses principaux concurrents qui sont principalement centrés dans le domaine de la pharmaceutique. La plupart des indicateurs de performance de J&J se situent à des niveaux égaux ou supérieurs à ceux de la concurrence, mis à part la marge EBITDA de J&J, qui est de 26,77 % et inférieure à la plupart de ses principaux compétiteurs (à l'exception de Merck). La principale explication de cette situation provient de la nature des activités de J&J. Comme nous l'avons vu, J&J œuvre dans trois secteurs d'affaires, soit la pharmaceutique, les équipements médicaux et la vente à la consommation. Les deux derniers segments rapportent des marges historiquement inférieures à celles de l'industrie pharmaceutique. Par contre, l'impact de cette situation n'est pas significatif si l'on regarde la plupart des indicateurs de performances de J&J en comparaison avec ceux de la concurrence.

Le ROA (19,22 %) et le ROE (25,60%) sont supérieurs à la moyenne des principaux compétiteurs, ce qui leur permet d'occuper la deuxième place derrière GlaxoSmithKline. Le ratio M/B (4,48) est

aussi supérieur à la moyenne, ce qui démontre l'appréciation des marchés financiers face à la bonne performance économique et des perspectives de rentabilité future de J&J.

Fait à noter est que les dépenses en R&D pour les segments des équipements médicaux et consommation sont significativement inférieures à celles reliées à la pharmaceutique, ce qui explique la différence au niveau de cet indicateur. En conséquence, le ratio des dépenses en frais de R&D sur les ventes est inférieur à celui des ses concurrents avec 12,57 %. Si nous prenons les dépenses en R&D reliées à la pharmaceutique seulement en fonction des ventes de ce même segment, nous obtenons un ratio de 21,2 %. Les autres indicateurs de performance de J&J sont à des niveaux plus près de ceux des compétiteurs directs. Le tableau 5.8 présente une synthèse des principales données relatives aux indicateurs de performance de J&J en comparaison avec ceux de la concurrence.

Tableau 5.8
Comparaison des indicateurs de performance de Johnson & Johnson et de ses principaux concurrents Américains et Européens^a pour l'année 2007

	J&J	Pfizer	Merck	Eli Lilly	GSK ^b	Sanofi-Aventis ^c
Marge EBITDA	26,77%	29,99%	23,17%	27,65%	40,46%	34,35%
ROS	17,70%	17,13%	15,08%	16,78%	25,71%	18,78%
AT	1,09	0,52	0,71	0,97	1,17	0,43
ROA	19,22%	8,88%	10,74%	16,20%	30,00%	8,12%
ROE	25,60%	12,11%	18,33%	23,77%	56,97%	11,23%
VCI (capitaux propres)	2,43	1,48	1,43	3,50	9,55	1,24
VCI (actifs)	1,87	1,11	0,86	2,47	5,38	0,94
M/B	4,48	2,42	6,94	4,23	3,88	3,93
EVA	5 020	832	-613	1 858	9 499	-517
Dépenses R&D (en millions)	7 680	8 089	4 883	3 488	6 465	6 525
R&D sur les ventes	12,57%	16,71%	20,18%	18,72%	14,25%	15,79%
Ventes par employés	512 542 \$	559 099 \$	404 632 \$	458 966 \$	438 436 \$	437 248 \$

Notes :

a) Pour information sur les principaux concurrents ci-dessus mentionnés, voir la section X.X sur la concurrence dans le chapitre portant sur l'industrie pharmaceutique.

b) Les dépenses en recherche et développement, la EVA ainsi que les ventes par employé sont en dollars américains. La conversion a été faite au taux en vigueur lors de la fin de l'année fiscale de l'entreprise, soit le 31 décembre 2007. Le taux de conversion était alors de 1,9973 livre sterling pour 1 dollar américain.

c) Les dépenses en recherche et développement, la EVA ainsi que les ventes par employé sont en dollars américains. La conversion a été faite au taux en vigueur lors de la fin de l'année fiscale de l'entreprise, soit le 31 décembre 2007. Le taux de conversion était alors de 1,4729 euro pour 1 dollar américain.

Sources : Tableau tiré d'une recherche en cours, « From Loyalty to Markets », effectuée par la Chaire bombardier et dirigée par la professeure Mihaela Firsiroiu (Ph.D.).

5.2.4 Recherche et développement

Les activités de recherche et développement (R&D) de J&J représentent une part significative des opérations. Ces dépenses sont effectuées afin de développer de nouveaux produits, d'améliorer les produits existants, d'apporter un support technique aux différents produits ainsi que de répondre aux conformités de la réglementation gouvernementale en matière de protection des consommateurs et des patients. Les dépenses en R&D ont grandement évolué lors de la période qui nous concerne, soit de 1970 à aujourd'hui. Au début de cette période, les dépenses en R&D représentaient 4,1 % des ventes de J&J, soit 41,1 millions de dollars de dépenses en frais de R&D pour des ventes d'environ 1 milliard de dollars.

La situation actuelle est très différente de celle qui prévalait alors. En 2007, les dépenses totales en frais de R&D représentent 12,57 % des ventes, soit plus du triple de la proportion de 1970. Il faut aussi tenir compte de la différence des valeurs de ces dépenses en fonction des ventes. Toujours en 2007; les frais de dépenses en R&D s'élevaient à 7,68 milliards de dollars pour des ventes de près de 61,1 milliards de dollars. En somme, les dépenses en R&D sont, en 2007, près de 187 fois plus élevées qu'en 1970. Les figures 5.12 et 5.13 illustrent les données relatives aux frais de recherche et développement pour la période 1970-2007.

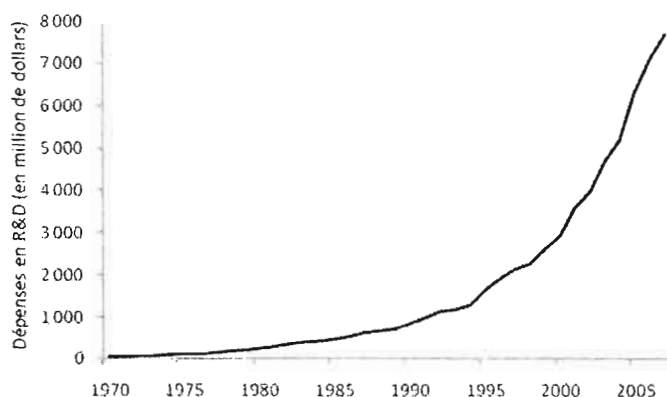


Figure 5.12 Dépenses en recherche et développement de J&J pour la période 1970-2007.

Source : Adaptées de données recueillies dans les rapports annuels de J&J.

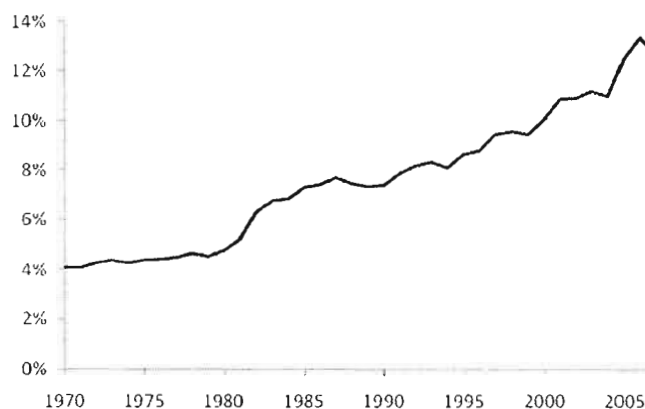


Figure 5.13 Pourcentage des dépenses en recherche et développement en fonction des ventes annuelles de J&J pour la période 1970-2007.

Source : Adaptées de données recueillies dans les rapports annuels de J&J.

C'est dans le segment pharmaceutique où la majorité des coûts en R&D sont encourus. Plus de 5,3 milliards de dollars sont dépensés en frais de R&D seulement dans ce segment. Ceci équivaut à 67,5 % des frais totaux de R&D de J&J et représente 21,2 % des ventes liées au segment pharmaceutique seulement. En comparaison, le segment des équipements médicaux et de consommation rapporte un pourcentage de frais de R&D par rapport aux ventes de respectivement 8,5 % et 3,9 %.

Tableau 5.9

Pourcentage des ventes par rapport aux ventes pour les trois segments de Johnson & Johnson pour l'année 2007

Segment	Ventes	Frais R&D	R&D / Ventes
Pharmaceutique	24 900 \$	5 300 \$	21,2 %
Équipements médicaux	21 700 \$	1 830 \$	8,5 %
Consommation	14 500 \$	550 \$	3,9 %
Total	61 100 \$	7 680 \$	12,57 %

Source : Rapport annuel 2007, J&J.

Tel que nous l'avons vu aux sections 5.5 et 5.6 du chapitre sur l'industrie pharmaceutique, le coût de développement d'une nouvelle médication a grandement évolué. De fait, en 1970, ce coût était d'environ 16 millions de dollars. En 2007, ce coût en passé à plus de 800 millions de dollars. En conséquence de certains phénomènes, principalement l'augmentation des coûts R&D et des différentes modifications législatives, le nombre de nouvelles entités moléculaires approuvées par la FDA a grandement diminué.

Pour J&J, ceci se résume par l'introduction de seulement deux nouvelles entités moléculaires pour l'année 2007. De 2007 à 2010, 5 nouvelles entités moléculaires (NME) ont été soumises à la FDA et 8 autres le seront avant la fin de cette période. Notons que ces NME ne sont pas garantes d'un succès commercial permettant de recouper les frais de R&D qu'elles ont encourus.

J&J possède plusieurs produits intéressants dans les dernières phases de développement. Ces produits, issus de la recherche et du développement, représentent un potentiel de ventes estimées de plus de 3,76 milliards de dollars pour l'année 2012. Ceci constitue plus du cinquième des ventes totales estimées des produits potentiels des plus importantes entreprises pharmaceutiques, qui totalisent près de 17,84 milliards de dollars, toujours pour l'année 2012. La seule autre entreprise avec des ventes potentielles de plus de 3 milliards de dollars est Schering-Plough avec 3,175 milliards de dollars de ventes potentielles. Ces données font de J&J la plus efficace entreprise de R&D parmi le bassin concurrentiel retenu à la figure 5.14 où est présentée la synthèse des estimations précédemment mentionnées.

Afin de bien comprendre la dynamique temporelle de la recherche et du développement expliquée dans le chapitre couvrant l'industrie pharmaceutique, il convient de noter que certains des produits qui ne seront rentables qu'en 2012 ont commencé à être investigués dès 1994 et que plusieurs dizaines de milliers de molécules ont été abandonnées en cours de route.

TOP US PHARMACEUTICAL COMPANIES NEW PRODUCT PIPELINES

(As of April 2005)

COMPANY	NAME OF COMPOUND	PHARMACOLOGIC CLASS	TREATMENT	STATUS	EST. 2012 SALES (\$ MIL)
Bristol-Myers Squibb Co.	Saxagliptin	Dipeptidyl peptidase IV (DPP-IV) inhibitor	Diabetes	Phase III	620
	Ixempra	Cytotoxic agent	Cancer	Approved	950
	Apixaban (partnered with Pfizer)	Factor Xa inhibitor	Thrombosis	Phase III	350
	Belatacept	Anti-b7 integrin MAb	Immuno-suppression transplants	Phase III	300
Abbott Laboratories	Ipilimumab	Monoclonal antibody	Cancer	Phase III	250
	Vicodin CR	Hydrocodone/Acetaminophen	Pain	Filed	400
	ABT-335	Fibrate and statin combination	Cholesterol and tryglicerides regulation	Filed	150
	ABT-674	Anti-IL-12 MAb	Psoriasis	Phase III	600
Johnson & Johnson	CNT0-1275	Anti-IL-12 & IL-23 MAb	Psoriasis	Filed	1100
	Paliperidone palmitate	5HT2 & D2 antagonist	Schizophrenia	Filed	950
	Ceftobiprole	Cephalosporin	Bacterial infections	Filed	800
	Dapoxetine	SSRI	Premature ejaculation	Filed	400
	Tapentadol IR	Mu-opioid agonist	Pain	Filed	350
	Xarelto	Factor Xa inhibitor	Thrombosis	Phase III	500
	CNT0-148 (partnered with Schering-Plough)	Anti-TNFa MAb	Rheumatoid arthritis	Phase III	850
Eli Lilly & Co.	Effient	Platelet ADP antagonist	Acute coronary syndrome	Filed	450
	Zyprexa Adhera (olanzapine depot)	Atypical anti-psychotic	Psychosis	Filed	500
	Arzoxifene	SERM	Osteoporosis	Phase III	350
	Byetta LAR	Glucagon-like peptide 1 (GLP-1) agonist	Diabetes	Phase III	380
Merck & Co.	Enzastaurin	Protein kinase C (PKC) inhibitor	Cancer	Phase III	180
	Cordaptive	Vitamin B3 & prostaglandin D2 receptor antagonist	Cholesterol regulation	Filed	300
	MK-0524B	Vitamin B3 & prostaglandin D2 receptor	Cholesterol regulation	Phase III	400
	MK-0974	CGRP antagonist	Migraine	Phase III	800
	MK-0364	Cannabinoid type 1 antagonist	Incontinence	Phase III	100
	Deforlimus (MK-8669)	Rapamycin analogue (mTOR inhibitor)	Cancer	Phase III	30
	MK-0759	Non-narcotic analgesic	Pain	Phase II	80
Pfizer Inc.	Zeven	Lipoglycopeptide antibiotic	Skin infections	Approvable	400
	Axitinib	VEGF inhibitor	Cancer	Phase III	410
	Fesoterodine	Antimuscarinic agent	Incontinence	Approved in Europe	500
	CP-675	Monoclonal antibody	Skin cancer	Phase III	550
	Apixaban (partnered with Bristol-Myers Squibb)	Factor Xa inhibitor	Thrombosis	Phase III	350
Schering-Plough	CP-751	IGF-1R monoclonal antibody	Cancer	Phase III	200
	Golimub CNT0-148 (partnered with Johnson & Johnson)	Anti-TNFa MAb	Rheumatoid arthritis	Phase III	850
	Sugammadex	Selective relaxant binding agent	Novel anesthetic	Filed	800
	TRA	Thrombin receptor antagonist	Acute coronary syndrome	Phase III	375
	Boceprevir	HCV protease inhibitor	Hepatitis C	Phase III	400
	Asenipine	5HT2 & D2 antagonist	Schizophrenia	Filed	150
	Org 36286	Corifollitropin alfa	Infertility	Phase III	200
Wyeth	Relistor	Mu opioid antagonist	Constipation	Filed	400
	Pristiq	Desvenlafaxine	Depression	Approved	200
	Pristiq	Desvenlafaxine	Vasomotor symptoms	Approvable	300
	Viviant	SERM	Osteoporosis	Approvable	150
	Aprala	Oestrogen agonist & SERM	Osteoporosis & menopause	Phase III	200
	Bapineuzumab	Humanized monoclonal antibody	Alzheimer's	Phase II	550

Figure 5.14 Produits issus de la recherche et du développement de J&J et potentiel de ventes en comparaison avec ceux de la concurrence pour l'année 2012.

Source : Saftlas, 2004

5.2.5 Stratégie de croissance

La stratégie de J&J quant au développement de l'entreprise passe principalement par les acquisitions et la création d'unités d'affaires à l'interne. Cependant, la principale activité réside à la recherche de possibilité d'acquisitions afin de repousser les limites de l'entreprise et ainsi promouvoir l'innovation. Une étude conduite sur une période de 23 ans (1975-1997) démontre l'importance respective des acquisitions et de la création d'unités d'affaires interne pour J&J (Karim et Mitchell, 2004). La figure 5.15 tend à démontrer toute la complexité de la reconfiguration des unités acquises et développées à l'interne pour cette même période. Sur les 88 unités observées, 54 provenaient de différentes acquisitions, ce qui représente une proportion majoritaire sur la création d'unités d'affaires à l'interne.

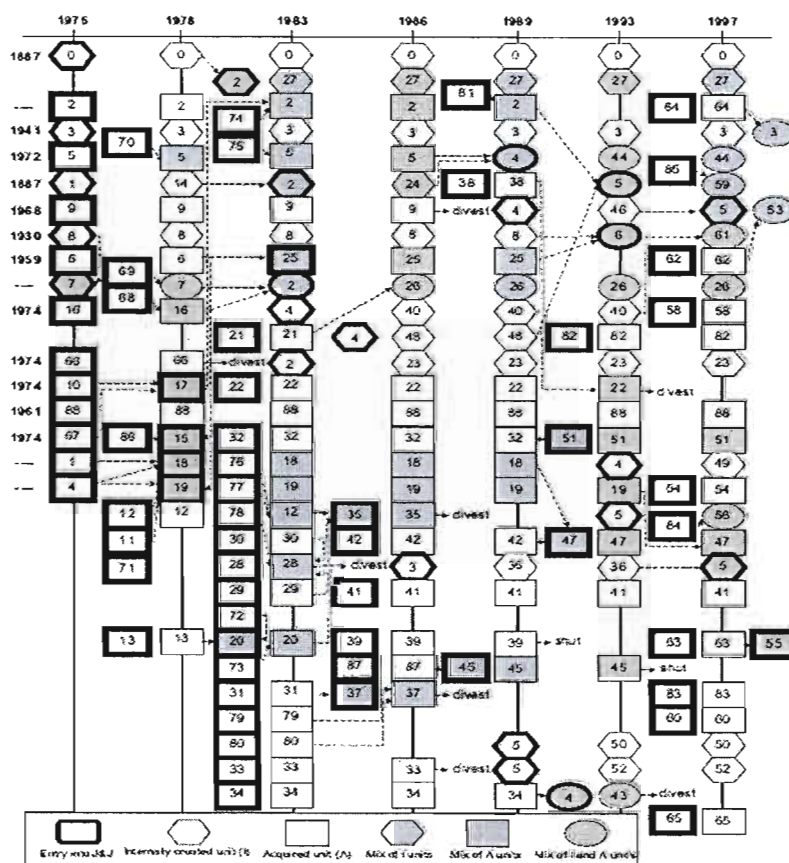


Figure 5.15 Évolution des unités d'affaires de J&J pour la période 1975-1997.

Source : Karim, S. et W. Mitchell. 2004

Toujours au cours de cette période, J&J a ajouté à sa gamme 87 nouvelles lignes de produits, dont 73 provenaient d'acquisitions et 14 d'innovations internes. Des 73 lignes de produits acquises, seulement 47 % furent conservées, les autres ayant été retirées des affaires courantes de J&J (soit par la vente ou la cessation des activités concernant ces lignes de produits). Sur les 14 lignes de produits créées à l'interne, 100 % d'entre elles ont été conservées à l'intérieur de J&J. Le tableau 5.10 résume les données précédemment mentionnées.

Tableau 5.10
Sources et rétention des lignes de produits ajoutées à la gamme de J&J

	Nombre de lignes de produits	Pourcentage conservé à l'interne
Lignes de produits introduites par acquisitions	73	47 %
Lignes de produits introduites par le développement à l'interne	14	100 %
Total	87	56 %

Source : adapté de Karima et Mitchell, 2004.

La reconfiguration des différentes unités d'affaires, qu'elles soient créées à l'interne ou par acquisition, joue un rôle des plus important, et ce, tant au niveau de la dynamique de changements des frontières des différentes unités d'affaires de J&J que pour la poursuite de l'innovation continue. J&J procède typiquement à la reconfiguration de ses unités d'affaires afin d'en tirer le meilleur parti, principalement au niveau des synergies possibles. À ce chapitre, 62 % des unités étudiées par l'étude de Karima et Mitchell (2004) ont été reconfigurées, ce qui représente 54 unités sur 88. Il est intéressant de noter que 72 % des unités ajoutées par acquisition sont reconfigurées contre 50 % pour les unités créées à l'interne. Ceci démontre bien l'utilisation des acquisitions afin d'appuyer les unités créées à l'interne. Le tableau 5.11 présente une synthèse des principales données relatives à la reconfiguration des unités d'affaires de J&J.

Tableau 5.11
Sources d'ajouts des différentes unités d'affaires, désinvestissements, reconfigurations ainsi que leur nature

	Unités	Continuité sans reconfiguration		Désinvestissement sans reconfiguration		Unités reconfigurées		Nature des reconfigurations			
		#	%	#	%	#	%	Même type ^a		Mixte ^b	
Créées à l'interne	12	50 %	6	0 %	0	50 %	6	17%	2	33%	4
Par acquisition	54	20 %	11	7 %	4	72 %	39	65%	35	7%	4
Reconfigurées	22	37 %	8	21 %	5	42 %	9				
Unités totales	88	28 %	25	10 %	8	62 %	54				

Notes :

a) Reconfigurations de même type : Unités reconfigurées avec d'autres unités ayant été ajoutées de façon similaire à la famille d'entreprises de J&J (reconfiguration d'unités d'affaires « acquises/acquises » ou « créées à l'interne/créées à l'interne »).

b) Reconfigurations mixtes : Unités reconfigurées avec d'autres unités ayant été ajoutées de façon différente à la famille d'entreprises de J&J (reconfiguration d'unités d'affaires « acquises/créées à l'interne »).

Source : adapté de Karima et Mitchell, 2004.

L'étude mentionnée établit quatre principaux constats face à la stratégie de croissance par le développement interne et par acquisition de J&J. Ces constats suggèrent une structure de développement par l'interne et par acquisition de J&J (voir figure 5.16). Les principaux constats sont les suivants :

- La prédominance de la reconfiguration. J&J reconfigure plus communément les unités d'affaires acquises que celles créées à l'interne. La raison derrière ce constat est que l'entreprise tente de trouver les synergies possibles parmi les différentes unités d'affaires existantes et acquises.
- J&J utilise fréquemment les ressources des entreprises acquises afin de reconfigurer les unités d'affaires créées à l'interne. Ces unités d'affaires à l'interne sont une source d'innovations plus importante que les unités d'affaires ajoutées par acquisition, malgré le fait qu'il y ait moins d'unités d'affaires créées à l'interne que d'acquisitions.
- Les limites ou frontières des différentes unités d'affaires sont ainsi hautement dynamiques et changeantes.
- Il y a une tendance en ce qui a trait aux activités d'acquisitions. La plupart des acquisitions de J&J ont pris place lors de deux principales périodes. La première couvrant le début des années 1980, et la seconde durant le milieu des années 1990.

5.2.5.1 Exemple de l'acquisition de Pfizer Consumer Healthcare (PCH)

C'est en date du 20 décembre 2006 que J&J compléta l'acquisition de la division Consumer Healthcare de Pfizer pour un montant total de 16,6 milliards de dollars. Le tableau 5.13 explique en détail l'allocation du prix d'achat de PCH. De façon générale, cette acquisition contribua pour un total de 7,4 % à la croissance des ventes pour l'année 2007. Plus spécifiquement, l'acquisition de PCH se concentre dans le segment consommation de J&J. Tel qu'illustré par le tableau 5.14, l'intégration de PCH est responsable de 40,3 % d'augmentation sur un total de 48,3 %, ce qui ne laisse que 5 % attribuable aux activités existantes.

Tableau 5.13
Allocation préliminaire du prix d'achat de PCH

	Valeur (en millions de dollars)
Actifs à court terme	1 992
Propriété, installations et équipements	809
Goodwill	6 567
Actifs intangibles	8 895
Actifs totaux acquis	18 263
Passifs à court terme	831
Autres passifs	1 155
Passifs totaux assumés	1 986
Actifs nets acquis	16 277

Source : Rapport annuel 2006, Johnson & Johnson

Tableau 5.14
Pourcentage d'augmentation attribuable à l'acquisition de PCH pour le segment consommation de Johnson & Johnson

	Pourcentage de changement 2007 vs 2006	Pourcentage de changement attribuable à l'acquisition de PCH* 2007 vs 2006
Médicaments sans ordonnances	87,5 %	80 %
Soins de la peau	15,9 %	5,7 %
Soins pour bébés	13,9 %	1,8 %
Santé féminine	8,4 %	4,8 %
Soins oraux	266,5 %	276,6 %
Autres	74,4 %	N/A
Total	48,3 %	40,3 %

Source : Rapports annuels 2006 et 2007, Johnson & Johnson.

* Inclus les impacts de l'acquisition ainsi que celui des désinvestissements.

L'ajout de PCH au portfolio de produits de J&J a permis de consolider la position concurrentielle générale de l'entreprise. Avec plus de la moitié des ventes de PCH à l'extérieur des États-Unis, J&J acquiert une expansion intéressante dans certains marchés à fort taux de croissance. En effet, cette acquisition double pratiquement la taille du segment consommation de J&J en plus de solidifier sa position de leader mondial des médicaments de ventes sans ordonnance et de rendre possible l'ajout de certaines catégories de produits à fort potentiel de croissance, tels les produits d'aide à l'arrêt du tabagisme. Aussi, le nombre de catégories de soins de santé (segment consommation) où J&J occupe la position de leader est passé de 13 à 22.

Au cours du processus d'analyse des plans d'intégration de PCH, J&J prévoyait encourir des coûts relativement à l'élimination de fonctions similaires comme les ventes, le support à la clientèle, les capacités de fabrication excédentaires et certaines autres fonctions administratives.

5.2.6 Restructuration

Tel que nous l'avons vu dans le chapitre portant sur l'industrie pharmaceutique, à la section 5.3.6 sur les réponses des entreprises face au cadre réglementaire, une période de consolidation et d'intégration de l'industrie pharmaceutique eut lieu au début des années 1990. Causées entre autres par la réglementation, les différentes politiques gouvernementales et autres pressions reliées à l'industrie (produits génériques), les entreprises pharmaceutiques ont commencé une vague de coupure de coût et de réduction de personnel. À cette époque, plusieurs manufacturiers de médicaments, tels Bristol-Myers Squibb, Merck ou Pfizer avaient ainsi annoncé la mise en place de programmes de restructuration et de mises à pied.

J&J ne fit pas exception et commença à montrer de signes de cette tendance à la restructuration. La lettre aux actionnaires de 1993 est éloquent à ce sujet. On y traite de l'objectif d'élimination du personnel administratif redondant afin que la majorité des ressources humaines soient affectées au marketing et à la vente de produits délivrant une valeur ajoutée aux consommateurs. Les gains de productivité incluent une réduction de

personnel à la maison mère et dans les différentes entreprises composant la famille J&J. L'année suivante, soit en 1994, J&J maintient cette orientation et opère le partage des ressources humaines (administration, approvisionnement, finance) par la consolidation de ses départements et renforce le personnel de R&D, des ventes et du marketing. Par exemple, pour cette seule année, 47 unités d'affaires et 25 plans d'opérations à l'international ont été touchés par cette vague de consolidation.

Quelques années plus tard, soit en 1998, J&J entreprend une reconfiguration des opérations locales en opérations régionales. Le nombre de plans d'opérations passe de 159 à 123. Cette reconfiguration entraîne des mises à pied de 4 % du personnel de J&J. De 1998 à 1998, J&J a procédé à 48 acquisitions et 18 désinvestissements.

Le dernier des programmes de restructuration de J&J prit place en 2007 afin d'améliorer la structure générale de coût de l'entreprise. Les coûts reliés à ce programme sont estimés à 750 millions de dollars. Selon les paramètres avancés par les estimations reliées à ce programme, J&J serait en mesure d'épargner de 1,3 à 1,6 milliard de dollars par année. La principale raison avancée pour justifier ce programme est la compétition accrue des produits génériques et de leur effet néfaste sur les ventes des produits de marque. J&J, sous la gouverne de ce programme principalement orienté dans le segment pharmaceutique, annonce les réductions de coûts par la consolidation de certaines opérations tout en continuant les investissements sur les nouveaux produits en dernier stage de développement et nouvellement mis en marché. Les ressources humaines, les finances, les technologies de l'information et les achats sont les départements visés par ce programme. Pour ce qui est des ressources humaines, J&J compte réduire son personnel de 4 400 personnes, dont déjà 1 400 ont été remerciés en 2007. Le département des achats est particulièrement touché par une consolidation permettant de profiter d'effet de volume plus important.

5.2.7 Conclusions sur la gestion du marché des produits et services chez J&J

Nous avons démontré au cours de cette section que J&J est toujours parvenu à obtenir du succès par rapport à ses principaux compétiteurs. Le marché des produits et services a subi

plusieurs transformations suite aux différentes modifications réglementaires et politiques gouvernementales, tel que nous l'avons constaté au chapitre portant sur l'industrie pharmaceutique. L'adaptation de J&J face à ces transformations à été et est encore couronnée de succès. Le marché des produits et services est devenu de plus en plus mondial et il est maintenant impératif de profiter des occasions générées par cette situation. Les ventes de J&J, autrefois majoritairement en provenance de son marché d'origine (marché américain), sont maintenant presque à parité avec celles en provenance de l'international.

Dans le domaine de la pharmaceutique, il est important de mentionner que la recherche du succès passe par l'efficacité de la recherche et du développement de produits innovateurs. Au cours de la période couverte par cette étude, il est facile de constater que J&J est fortement consciente de l'importance de la R&D. Les frais y étant reliés sont passés de 41,1 millions de dollars en 1970 à 7,68 milliards de dollars pour 2007. La proportion des dépenses en fonction des ventes est aussi passée de 4,1 % en 1970 à 12,57 % en 2007.

Au niveau des produits et services, plusieurs partenariats, fusions et acquisitions internationales ont été générateurs d'innovations et de leadership de marchés. Tel que nous l'avons vu, J&J poursuit une stratégie de croissance par acquisitions et par l'interne. Les synergies qui découlent de l'intégration des connaissances et des technologies en provenance de ces transactions procurent la possibilité d'innover ou d'appuyer les activités internes de J&J.

Aussi, les restructurations opérées par J&J ont démontré cette volonté de s'adapter au marché des produits et services. La configuration stratégique de J&J des années 1970 est bien différente de celle présentement en place. Les segments d'affaires ont été restructurés ainsi que les différentes opérations de l'entreprise. Malgré l'un des plus importants principes de l'entreprise qui porte sur la gestion décentralisée, J&J n'a eu d'autre choix que de se conformer à la tendance à la centralisation de certaines fonctions et opérations afin de conserver son avantage concurrentiel. Nous avons pu constater que certaines unités d'opérations et fonctions ont été consolidées afin de profiter d'effet de volume et d'échelle.

5.3 Johnson & Johnson et le marché du talent

5.3.1 Rémunération des dirigeants

Les politiques et programmes de rémunération de J&J sont conçus dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise au niveau de l'attraction, du développement et de la rétention de leaders mondiaux potentiels capables de mener à bien la maximisation de la valeur à l'actionnaire par la maîtrise des objectifs stratégiques et financiers de l'entreprise. Les principales composantes de la rémunération incluent le salaire de base, les bonus de performance annuels et les incitatifs de long terme. Voici les principes directeurs de la philosophie de J&J sur la rémunération (extraits des états financiers):

- Compétitivité : toutes les composantes de rémunération devraient être établies de façon compétitive face à un groupe approprié d'entreprises similaires afin de pouvoir continuer d'attirer, de retenir et de motiver le personnel dans un environnement où la compétition est de plus en plus croissante pour le talent de haut calibre.
- Performance personnelle : toutes les composantes de la rémunération devraient être liées à la performance individuelle de l'individu, de son unité d'affaires ou fonction spécifique (et/ou l'entreprise dans son ensemble).
- Responsabilité de court et long terme : les bonus de performance annuels et les incitatifs de long terme devraient récompenser une balance appropriée entre le court et le long terme des résultats stratégiques et financiers avec une emphase sur la gestion de long terme.
- Alignement aux intérêts des actionnaires : les incitatifs de long terme devraient aligner les intérêts individuels de l'individu avec les intérêts de long terme des actionnaires de J&J.

J&J compte quatre principaux types de rémunération afin de récompenser le plus fidèlement possible ses employés : salaire de base, actions, bonus de performance et un certificat de compensation supplémentaire. Le mixte de ces différents modes de rémunération varie en fonction du poste occupé et des principes directeurs de la philosophie de J&J. La figure 5.17

met en comparaison ces variations et plus de démontrer l'importance de la gestion pour le long terme.

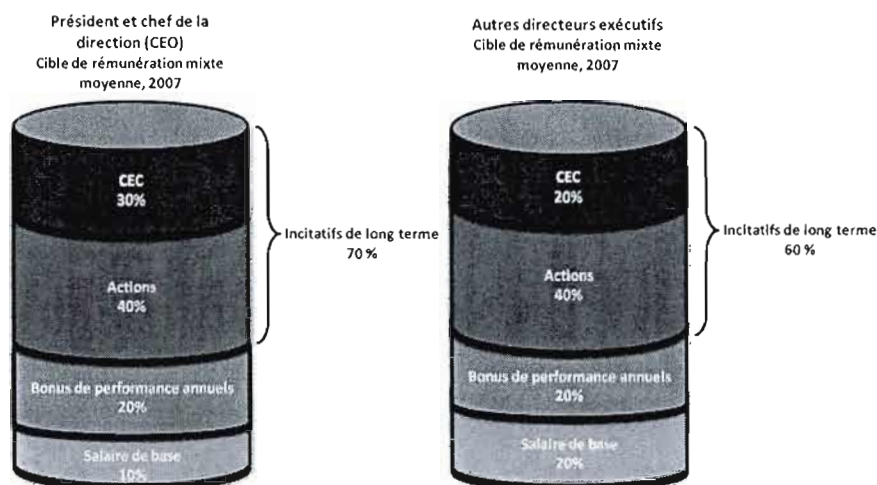


Figure 5.17 Comparatif des cibles de rémunération mixte moyenne entre le président et chef de la direction (CEO) et les autres directeurs exécutifs de J&J pour l'année 2007.

Source : Rapport financier 2007, Johnson & Johnson.

Le certificat de rémunération supplémentaire (CEC), établi en 1947, reflète l'adhérence de J&J aux principes de la gestion pour le long terme et récompense l'individu en fonction de ses actions en ce sens. Ce type de rémunération n'est pas versé chaque année comme les autres modes. Plutôt, il est typiquement versé à la fin de la carrière de l'employé avec l'entreprise à concurrence de 20 % par année à partir de la date de reconnaissance. Voici l'énumération des principaux objectifs visés par ce certificat de rémunération (extrait des états financiers) :

- Renforce les principes directeurs de responsabilité de long terme, de performance, de compétitivité et d'alignement avec les intérêts des actionnaires.
- Alignement des intérêts des employés avec ceux de long terme de J&J.
- Pousse le développement et l'expansion de l'entreprise.
- Encourage l'engagement à long terme de l'employé envers l'entreprise.
- Donne une mesure alternative de la performance générale de l'entreprise et une valeur intrinsèque n'étant pas sujette à la volatilité de court terme des marchés.

Les bonus de performance sont préalablement déterminés pour les directeurs exécutifs, à l'exception du président et chef de la direction pour qui le comité de rémunération juge que la performance individuelle du CEO est reflétée par les résultats généraux de l'entreprise. Les bonus sont prédéterminés suivant l'évaluation de données (des trois dernières années) auprès d'un groupe d'entreprises similaires. En fonction des résultats financiers et stratégiques, lesquels sont pondérés par sous-catégories (tableau 5.15), un bonus est attribué et déterminé par l'évaluation de la rencontre des objectifs et du progrès de l'individu (tableau 5.16).

Tableau 5.15
Pondération des objectifs en vue du calcul du bonus de performance individuelle

Mesures du multiplicateur de bonus	Pondération
Objectifs financiers	
Croissance des ventes	25 %
Croissance du bénéfice net et cash-flow	25 %
<i>Résultats financiers finaux</i>	50 %
Objectifs stratégiques	
Leadership	25 %
Croissance à long terme	25 %
<i>Résultats stratégiques finaux</i>	50 %

Source : extrait des états financiers 2007, J&J.

Tableau 5.16
Calcul du multiplicateur en fonction de l'atteinte des objectifs

Évaluation d'atteinte des objectifs	Multiplicateur
N'a pas rencontré les objectifs / progrès partagé	75 % - 89 %
A rencontré les objectifs / progrès constaté	90 % - 110 %
A surpassé les objectifs / progrès significatif	111 % - 125 %

Source : extrait des états financiers 2007, J&J.

Comme nous venons de le voir, le conseil d'administration de J&J établit qu'il est dans le meilleur intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires d'aligner les intérêts financiers de la direction exécutive et des membres du conseil d'administration avec ceux des actionnaires de J&J. Conséquemment, le conseil de J&J établit certaines directives sur la possession d'actions par la direction (en tant que multiple du salaire de base) et les membres du conseil (en tant que provision annuelle). Le tableau 5.17 résume les principales directives concernant la rémunération par actions.

Tableau 5.17
Procédures de rémunération par actions

Poste	Rémunération
Président et chef de la direction (CEO)	5x le salaire de base
Membres du comité exécutif	3x fois le salaire de base
Autres exécutifs désignés par le conseil	à être déterminé par le conseil
Membres du conseil (non employés par l'entreprise)	3x la provision annuelle (qui inclura toutes les actions initialement octroyées à l'élection au conseil)

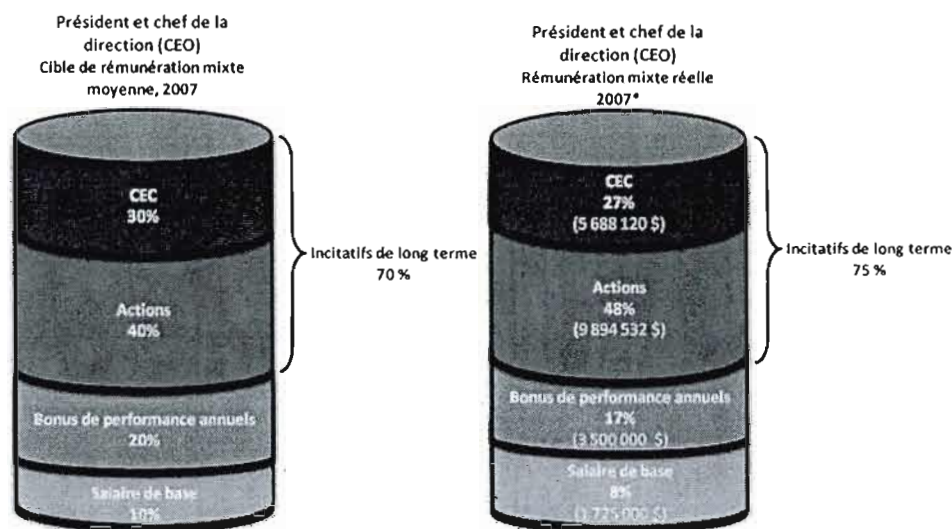
Source : <http://www.investor.jnj.com>

Il y a trois principaux types de propriétés pour les besoins relatifs aux procédures de rémunération ci-haut mentionnées :

- Actions directement détenues : inclut les actions limitées, exclut les actions sujettes à l'accomplissement d'objectifs de performance.
- Actions indirectement détenues : individu ayant un intérêt économique relatif à l'action.
- Actions détenues par l'intermédiaire de programmes d'épargne : actions acquises par l'entremise de plan de rémunération différé pour la direction exécutive, ou acquise par l'entremise du plan d'achat d'action pour employé.

Historiquement, les directeurs exécutifs de J&J ont toujours été rémunérés avantageusement. Une citation du Général Johnson démontre bien la philosophie de l'entreprise quant à la rémunération : « Make your top managers rich, and they will make you richer ». En 1973, le président et chef de la direction de J&J était le mieux rémunéré de CEO Américains aux États-Unis et l'un des premiers à recevoir plus de 1 million de dollars pour une année de salaire (Aguilar et Bahmbri, 1986).

En tenant compte des informations relatives aux pratiques de rémunération privilégiées par J&J, il est possible d'établir le constat que l'entreprise respecte bel et bien les différentes directives et politiques, à l'exclusion des variations dans les valeurs des plans de pension ainsi que les autres formes de rémunération. De fait, la rémunération 2007 portant sur les incitatifs de long terme du président et chef de la direction de J&J est évaluée à 75 % (, soit 15 583 052 \$) de la rémunération totale, comparativement à une cible de 70 %. Les bonus de performance annuels sont de 17 % (3 500 000 \$) de la rémunération totale, comparativement à une cible de 20 %. Le salaire de base représente 8 % (1 725 000 \$) du total de la rémunération, ce qui se rapproche de la cible de 10 % fixée par l'entreprise. La figure 5.18 présente le comparatif de la rémunération ciblée par les politiques de J&J par rapport à la rémunération réelle du président et chef de la direction pour l'année 2007.



*La rémunération ici calculée exclut les variations dans les valeurs des plans de pension ainsi que les autres formes de rémunération.

Figure 5.18 Comparaison entre la cible de rémunération prévue et la rémunération réelle du président et chef de la direction de J&J pour l'année 2007.

Source : Adapté à partir de données recueillies sur la U.S Securities and Exchange Commission et le rapport annuel 2007 de J&J.

En comparant le salaire du CEO avec le salaire moyen d'un travailleur du même secteur d'activité, il est possible de constater une tendance à la hausse de l'écart des rémunérations. En 1991, le CEO en place se voyait octroyé une rémunération (salaire annuel et bonus de performance) de près de 56 fois le salaire moyen d'un travailleur du même secteur, ce qui équivalait à environ 1 million de dollars. Aujourd'hui, le CEO reçoit l'équivalent de 174 fois le salaire moyen, ce qui représente 5,225 millions de dollars. Cette tendance à la hausse, telle qu'illustrée par la figure 5.19, démontre que l'écart de rémunération entre le CEO de J&J et le travailleur moyen ne cesse d'augmenter. La seule année où une baisse de cet écart fut observée est 2002, année où le CEO actuel, William C. Weldon, fut élu comme successeur à Ralph S. Larsen.

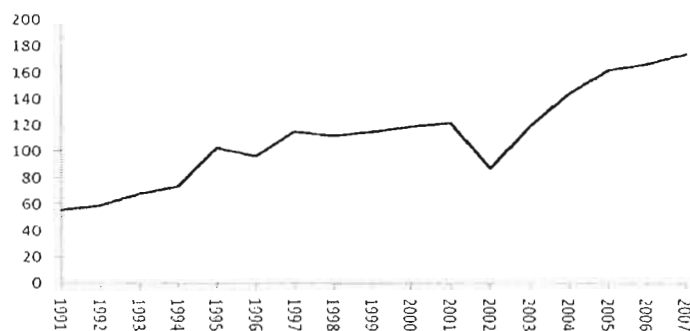


Figure 5.19 Salaire et bonus de performance du président et chef de la direction de J&J par apport au salaire moyen des employés du secteur.

Source : Tableau tiré d'une recherche en cours, « *From Loyalty to Markets* », effectuée par la Chaire bombardier et dirigée par la professeure Mihaela Firsirotu (Ph.D.).

Cette tendance à la hausse est principalement observable entre le CEO et le travailleur moyen, mais n'est pas typique des pratiques de rémunération de la totalité de la direction de J&J. Tel qu'illustré par la figure 5.20, il est aussi possible de constater une tendance à la hausse entre la rémunération du président et chef de la direction et les autres dirigeants les mieux rémunérés de l'entreprise.

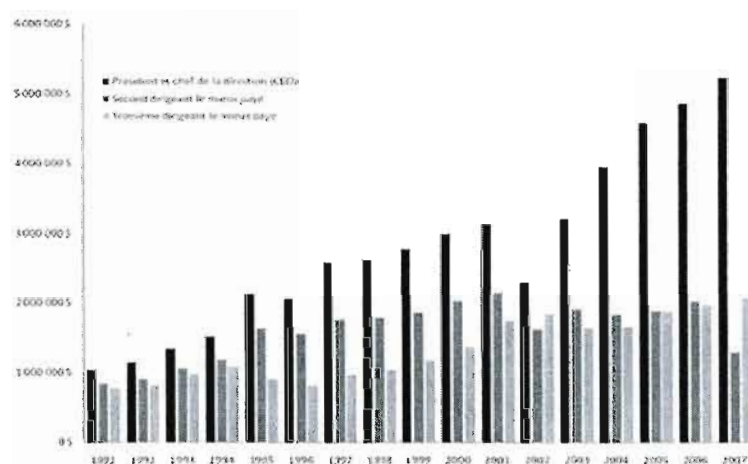


Figure 5.20 Comparaison des salaires et bonus de performance des trois dirigeants les mieux payés de J&J.

Source : Tableau tiré d'une recherche en cours, « *From Loyalty to Markets* », effectuée par la Chaire bombardier et dirigée par la professeure Mihaela Firsirotu (Ph.D.).

5.3.2 Évolution de la direction

Historiquement J&J a toujours prôné la promotion à l'interne, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Plus particulièrement, les postes de haute direction ont toujours été comblés par l'interne ou par le recrutement de personnel en provenance d'acquisitions passées. Fait à noter est qu'aucun CEO de l'histoire de J&J n'est provenu de l'externe de l'entreprise. Tel qu'illustré par le tableau 5.18, les cinq CEO ayant dirigé J&J pour la période concernée comptent un total de 195 ans d'expérience, soit une moyenne de 39 ans d'expérience par CEO.

Tableau 5.18
Succession des dirigeants de J&J pour la période de 1970 à aujourd'hui

Dirigeant	Années à l'emploi de J&J	Période à la direction de J&J
Philip B. Hofmann	41	1963 - 1972
Richard B. Sellars	37	1973 - 1975
James E. Burke	40	1976 - 1989
Ralph S. Larsen	40	1989 - 2002
William C. Weldon	37	2002 à aujourd'hui

Source : Tableau tiré d'une recherche en cours, « *From Loyalty to Markets* », effectuée par la Chaire bombardier et dirigée par la professeure Mihaela Firsirotu (Ph.D.).

Ce n'est qu'en 2006 que J&J recrute pour la première fois un membre de la haute direction à l'extérieur des rangs de l'entreprise. Avant de se joindre à J&J, Mme Laverne H. Council était vice-présidente des technologies de l'information chez Dell. Au cours de sa carrière, elle occupa aussi le poste de directrice de la chaîne d'approvisionnement pour Capgemini (anciennement Ernst and Young LLP) et autres positions chez Mercer Management Consulting, Accenture, State Farm Insurance et ainsi de suite. L'arrivée de Mme Council chez J&J marque la création d'un nouveau poste de direction, soit celui de vice-présidence et direction des systèmes d'informations (ou Chief Information officer, CIO).

5.3.3 Gestion du personnel

J&J définit la gestion du talent comme étant une gamme d'activités regroupant le recrutement, le développement, les processus de planification de la succession, le recrutement international ainsi que la planification des affectations. La structure décentralisée de J&J, appuyée par sa philosophie encourageant la mobilité du personnel d'une unité d'affaires à une autre, procure au personnel plusieurs opportunités relativement à l'expérience et à la planification de la carrière. Au début de la période couverte par cette étude, soit en 1970, J&J n'avait que 38 200 employés. Aujourd'hui, l'entreprise compte plus de 119 000 employés répartis à travers les 250 unités d'affaires. Toujours au cours de cette période, J&J a connu des diminutions de personnel ponctuelles, tel qu'illustré par la figure 5.21 où les années de diminution de personnel sont identifiées en noir. La plupart des diminutions de personnel proviennent de plans de retraite anticipée.

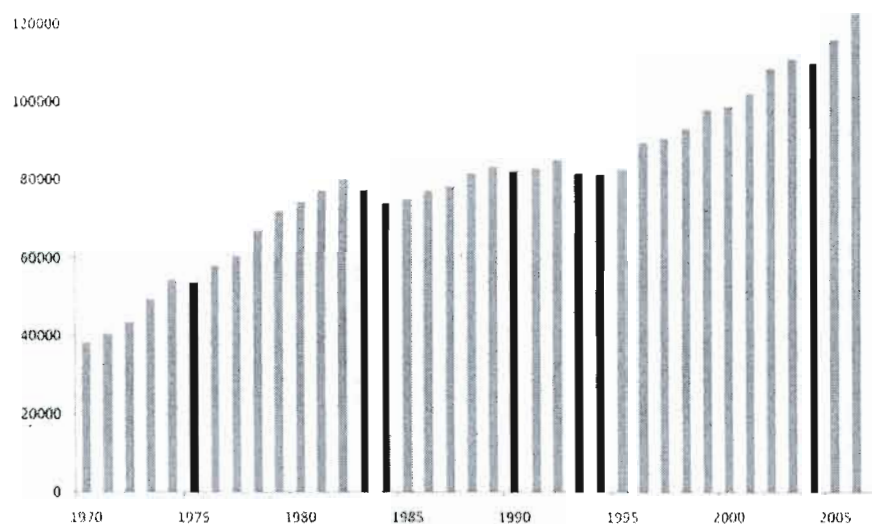


Figure 5.21 Évolution du nombre d'employés de J&J au cours de la période 1970-2007.

Source : Tableau tiré d'une recherche en cours, « *From Loyalty to Markets* », effectuée par la Chaire bombardier et dirigée par la professeure Mihaela Firsirotu (Ph.D.).

Note : Les années marquées par une colonne noire identifient une diminution du nombre total d'employés comparativement à l'année précédente.

Chaque unité d'affaires est responsable de la gestion de son personnel et possède son propre vice-président aux ressources humaines. Celui-ci se rapporte au vice-président des ressources humaines par segment d'affaires (GOC), qui se rapporte au vice-président mondial. Ce dernier relève directement du président et chef de la direction de l'entreprise.

Les gestionnaires de ces unités peuvent compter sur plusieurs outils d'aide afin de les appuyer dans les différents processus en place. La structure organisationnelle des ressources humaines, illustrée à la figure 5.22, présente les différents départements composants cette fonction.

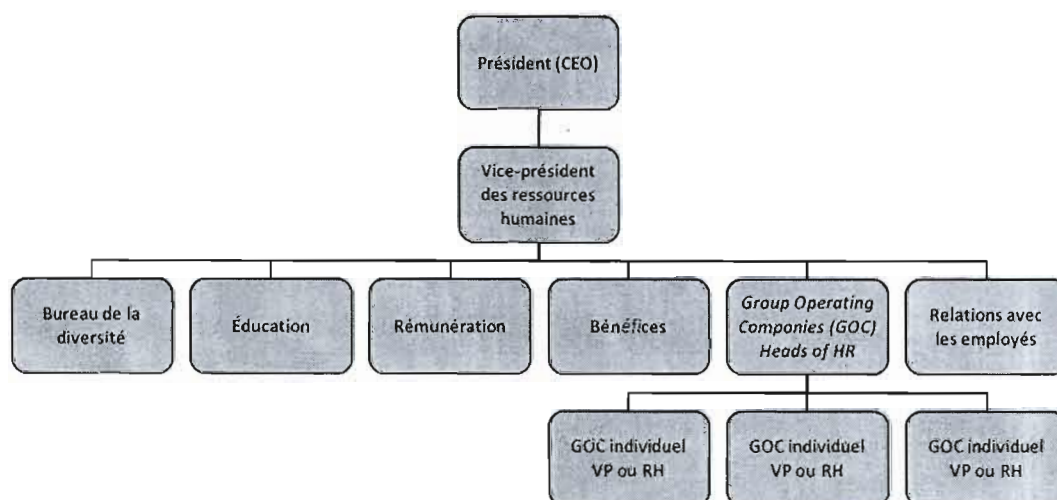


Figure 5.22 Structure organisationnelle des ressources humaines de J&J.

Source : American Productivity & Quality Center, 2004.

J&J croit que la bonne gestion des ressources humaines passe par la mise en place de trois principales pratiques, soit la sélection et le recrutement de candidats de haut niveau, le développement et l'assimilation ainsi que la rétention du personnel. C'est sur ces trois principales pratiques que se base le programme de développement de talents. Il y a dix

principales composantes prises en considération pour le programme de développement du talent chez J&J :

1. Valeurs et principes du Credo;
2. Décentralisation;
3. Étendue de l'expérience;
4. Sources de recrutement diverses;
5. Éducation exécutive;
6. La *e-University* de J&J;
7. L'apprentissage par la pratique;
8. Les programmes de perspectives;
9. Standards mondiaux de leadership;
10. Planification de la succession.

5.3.3.1 Recrutement

En tant qu'entreprise mondiale, J&J a la possibilité de recruter des candidats dans tous les milieux où elle possède des opérations, ce qui conduit à une grande diversité de personnel capable de représenter diverses perspectives. J&J bénéficie de l'étendue et de la profondeur de l'expérience de ses employés afin de bâtir une base de talents potentiels des plus solides. Afin de procéder à l'embauche de nouveaux employés, J&J s'appuie fortement sur le recrutement à même les universités. La clé du succès de son processus de recrutement dans ces établissements d'enseignement, selon J&J, est l'établissement d'une image positive. Les deux principaux éléments composants l'image de J&J à cet effet sont la réputation éthique de J&J conformément à son Credo et la variété des opportunités offertes par l'impression de travailler pour une petite entreprise tout en faisant partie d'une organisation mondiale.

J&J maintient une présence constante parmi les établissements préalablement sélectionnés et établis une relation à long terme avec ses membres facultaires et sa direction. Le doyen et les professeurs seniors sont ainsi familiers avec les pratiques de J&J et ont tendance à encourager leurs meilleurs étudiants à rencontrer les recruteurs de l'entreprise.

5.3.3.2 Développement et assimilation

Ce sont les gestionnaires seniors qui occupent une place prédominante dans le développement et l'assimilation de nouveaux talents. Ce sont eux qui sont responsables de conduire la planification et les processus de développement à même leurs unités d'affaires. Il est estimé que les gestionnaires seniors passent de 10 % à 25% de leur temps à travailler sur les problématiques liées à la gestion du talent. Même le président et chef de la direction participe activement à ce processus. À titre d'exemple, le CEO enseigne des programmes d'entraînement de 10 à 15 fois par année. J&J estime que plus de 75 % des gestionnaires de l'entreprise sont formés à l'interne.

J&J compte sur plusieurs outils afin de promouvoir l'avancement à l'interne. Le premier concerne les programmes de transition d'un niveau managérial à un autre. L'employé ayant été promu à l'interne vers un poste managérial plus élevé a, à sa disposition, un processus lui permettant d'apprendre les façons optimales d'accomplir ses nouvelles tâches. En plus de ces programmes, J&J compte sur l'apprentissage par l'action qui est privilégiée et considérée comme l'un des plus efficaces outils d'apprentissage. Selon cette méthode, l'employé se voit octroyer des projets de difficulté supérieure et est supervisé par des gestionnaires plus expérimentés.

J&J offre aussi une série de cours variés afin d'aider leurs gestionnaires à être plus efficaces dans leurs tâches quotidiennes. Par exemple, il y a le *Management Fundamentals* qui est un cours de 192 heures composé d'activités diverses. Il y a aussi la *e-University* par laquelle J&J offre une multitude de cours. Cette université maison offre des cours multimédias, ce qui permet de rejoindre le personnel à travers toutes les unités d'affaires, partout à travers le monde.

Le processus de planification de la succession est corollaire à l'identification d'employés à haut potentiel et fait aussi l'objet de spécifications particulières au conseil d'administration (tel que discuté ultérieurement à la section 5.4.2 sur la gouvernance). Le plan général de succession couvre un terme de 5 ans. J&J prend soin de s'assurer qu'il y ait suffisamment de ressources de soutien pour chacune des positions hiérarchiques déterminantes. Pour chacune de ces positions, un bassin de personnel potentiel est maintenu de façon à ce que l'expertise soit continuellement développée. Ceci permet d'éviter de se retrouver dans une situation où il serait difficile de remplacer l'expertise d'un gestionnaire démissionnaire.

5.3.3.3 Rétention du personnel

Les membres du comité exécutif rencontrent fréquemment les différentes unités d'affaires afin de rencontrer les employés identifiés comme étant à haut potentiel. L'aspect principal de ces rencontres est d'établir une connexion avec l'employé afin de lui exposer les bénéfices de rester avec l'entreprise passé le point des 5 années de service. Selon une étude menée par J&J, il est démontré que les employés passant le point critique des 5 années de service sont plus susceptibles de demeurer avec l'entreprise pour une longue période. Ceci est d'une grande importance compte tenu de la tendance à la mobilité aux changements fréquents d'employeurs.

Les principaux processus en place afin de réduire au minimum la rotation du personnel passent par un processus de sélection en adéquation avec les valeurs de l'entreprise, des incitatifs de long terme et des processus de gestion du talent intégré. De façon générale, la rotation du personnel est maintenue sous les 5 %. Voici un résumé des stratégies de rétention du personnel de J&J :

- Emphase sur les valeurs du Credo;
- Encourager le personnel à tirer avantage des opportunités de développement offertes par les diverses unités d'affaires de l'entreprise;
- Éduquer les employés afin de les aider à remplir efficacement leurs nouveaux rôles;

- Chaque unité d'affaires doit avoir le sentiment d'être une PME par le biais d'une structure décentralisée;
- Emphase sur la relation de long terme entre l'employé et l'entreprise par des incitatifs de long terme.

5.3.4 Conclusions sur la gestion du marché du talent chez J&J

Au cours de cette section, il nous a été possible de constater que J&J pratique principalement les modes et pratiques propres au modèle de loyauté réciproque. Les pratiques orientées envers le long terme en termes de rémunérations et d'embauche sont monnaie courante et font partie des bases philosophiques des politiques relatives à l'emploi du personnel de l'entreprise.

J&J privilégie l'embauche du personnel à la sortie des universités dans lesquelles l'entreprise maintient une présence constante et établit une relation à long terme avec les membres facultaires et la direction. Le personnel universitaire est ainsi familier avec les pratiques de J&J et encourage leurs meilleurs étudiants à rencontrer les recruteurs de l'entreprise. La promotion ne se fait pratiquement qu'à l'interne. Plusieurs dispositifs tels les programmes de transition ou l'apprentissage par l'action favorisent cette pratique. À titre d'exemple, un seul vice-président fut embauché à l'externe dans l'histoire de J&J. Cette embauche à l'externe fut motivée par la création d'un nouveau poste chez J&J, poste pour lequel aucun des membres du personnel interne n'avaient d'expérience.

Le développement et la formation interne occupent aussi une place prédominante dans la gestion du personnel. Le temps des gestionnaires est en partie dédié au développement et à la formation de candidats potentiels à évoluer à travers les échelons hiérarchiques de J&J. Même le conseil d'administration procède à des rencontres avec ces candidats afin de promouvoir l'embauche à long terme. En conséquence, le taux de rotation du personnel est relativement faible et se situe à moins de 5 %, ce qui n'est pas représentatif d'une entreprise fortement orientée vers un modèle de marché pur.

5.4 Johnson & Johnson et les marchés financiers

5.4.1 Performance boursière de J&J

J&J est devenue une entreprise publique le 25 septembre 1943 suite à la mise en bourse de 100 actions qui furent échangées à un prix de 34,75 \$. Depuis cette introduction en bourse, l'action de J&J connut une ascension intéressante. Le titre de J&J a connu beaucoup de variations en comparaison avec l'indice de la bourse de New York, soit le Dow Jones, pour la période couvrant cette étude. Si nous prenons la figure 5.23 couvrant la période de 1975 à 1985, il est possible de remarquer que le titre de J&J s'est toujours maintenu sous celui du Dow Jones, sauf pour une légère hausse vers 1982.

Malgré les impacts de la crise causée par les incidents Tylenol de 1982 précédemment discutés, il est possible de remarquer que c'est plutôt le Dow Jones qui connut une baisse de sa valeur. La principale raison expliquant la baisse de l'indice Dow Jones pour 1982 est la récession américaine qui a durement touché les entreprises manufacturières composant cet indice.

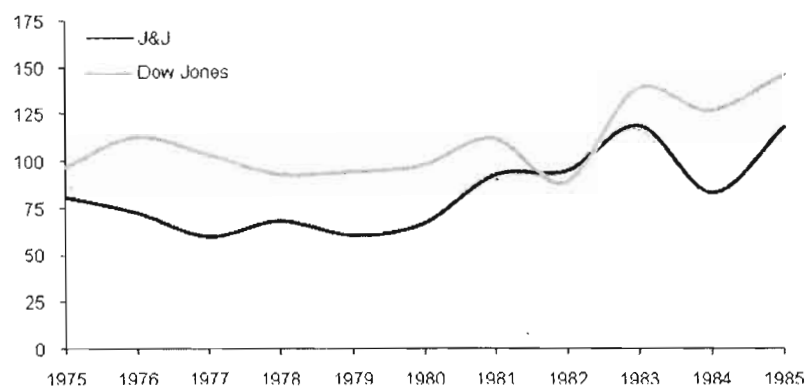


Figure 5.23 Évolution du titre de J&J en comparaison avec le Dow Jones pour la période 1975-1985 (1973 = base 100)

Source : Yahoo! Finance

Pour la période de 1985 à 1995, le titre de J&J s'est maintenu légèrement au-dessous de l'indice Dow Jones pour ensuite le dépasser au début des années 1990. Les raisons derrière cette faiblesse du titre proviennent des politiques gouvernementales en termes de soins de santé et l'avènement des produits génériques (voir section 5.3 portant sur le cadre réglementaire du chapitre sur l'industrie pharmaceutique). La figure 5.24 illustre les variations du titre de J&J en comparaison avec celui de l'indice du Dow Jones pour la période 1985-1995.

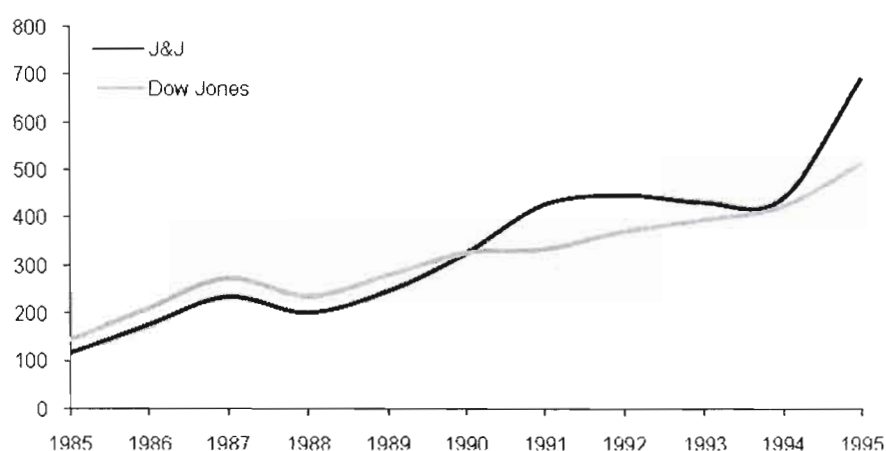


Figure 5.24 Évolution du titre de J&J en comparaison avec le Dow Jones pour la période 1985-1995 (1973 = base 100)
Source : Yahoo! Finance

Suivant l'élection d'un nouveau président et chef de la direction en 1989, soit M. Ralph S. Larsen, une phase de restructuration et d'investissements divers (principalement en acquisitions) prit place au sein de J&J (voir section 5.2.6 sur la restructuration). Cette adaptation aux nouveaux contextes environnementaux de J&J fut bien perçue par les analystes et les marchés financiers. Le titre de J&J s'apprécia et repassa au-dessus de celui de l'indice Dow Jones en 1990 pour ensuite se maintenir à cette position de façon permanente.

La dernière période est celle couvrant les années 1995 à 2005. Au cours de la période couvrant les années 1995 à 2005, le titre de J&J s'est maintenu au-dessus de celui du Dow Jones de façon constante. Au cours de cette période, William C. Weldon fut élu comme président et chef de la direction de J&J en 2002. Une période de stagnation du titre s'ensuivit pour ensuite reprendre sa croissance par rapport à l'indice Dow Jones. Cette reprise de la croissance est principalement due à l'acquisition de Guidant pour un montant de 25,4 milliards de dollars en 2004, acquisition favorablement reçue par les marchés financiers.

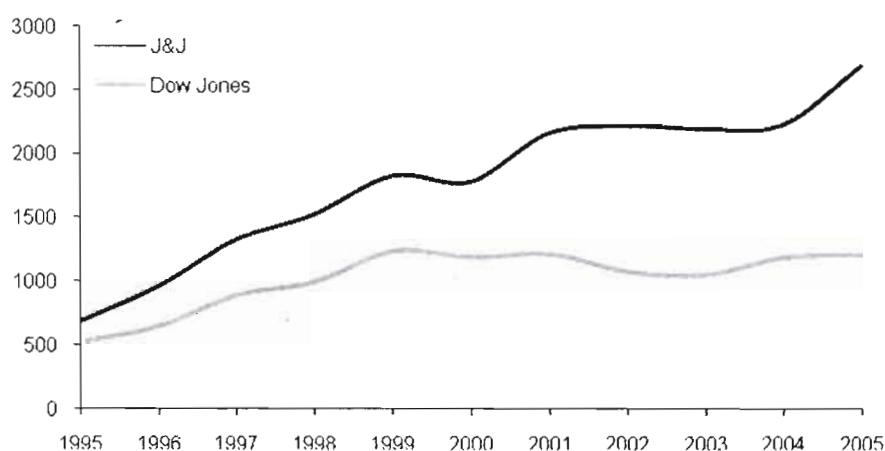


Figure 5.25 Évolution du titre de J&J en comparaison avec le Dow Jones pour la période 1995-2005 (1973 = base 100)
Source : Yahoo! Finance

5.4.2 Gouvernance

J&J estime que l'éthique et l'intégrité d'un conseil d'administration ne peuvent être régies que par une politique ou quelques directives formelles. Toutefois, bien que J&J ait adopté certains principes de gouvernance corporative, il est important de souligner que l'entreprise estime que le caractère éthique et les valeurs d'intégrité des membres du conseil et de la haute direction sont les plus importantes garanties de gouvernance corporative.

Voici donc en abrégé les principales composantes de gouvernance corporative¹ adoptées par J&J (extrait du rapport annuel 2007 de l'entreprise) et servant de guides afin de respecter les valeurs inculquées par le Credo de l'entreprise :

1. Devoirs et responsabilités de l'entreprise et du conseil d'administration :
 - a. Responsabilités du conseil d'administration
 - b. Réunions du conseil
 - c. Matériel écrit
 - d. Agenda de réunion
 - e. Séances à l'interne des membres qui ne sont pas à l'emploi de l'entreprise
 - f. Membre président
 - g. Conflit d'intérêt
 - h. Nomination à d'autres conseils d'administration
2. Qualification des membres du conseil d'administration :
 - a. Indépendance
 - b. Limite du terme
 - c. Critères de nomination au conseil
 - d. Actionnariat
 - e. Démission
3. Droits du conseil d'administration :
 - a. Accès aux directeurs exécutifs et aux employés de l'entreprise
 - b. Rémunération
 - c. Embauche de conseillers externes
4. Droits des actionnaires :
 - a. Gestion de l'entreprise
 - b. Élection annuelle des membres du conseil d'administration
 - c. Accès au management
 - d. Communication avec les membres du conseil
5. Élection des membres du conseil d'administration
6. Comités du conseil d'administration :
 - a. Structure des comités
 - b. Membres des différents comités
 - c. Réunion des comités
 - d. Chartes des comités
7. Évaluation de la performance annuelle
8. Orientation des membres non employés du conseil
9. Évaluation de la performance du management senior et planification de la succession
 - a. Évaluation du président et chef de la direction
 - b. Planification de la succession
10. Revue périodique des principes de gouvernance corporative ci-haut mentionnés

¹ Il est à noter que chacune des composantes faisant partie des principes de gouvernance corporative de J&J ne sont pas expliquées en détail, et ce, pour des raisons de simplifications du texte. Il est possible d'avoir accès aux détails de ces principes de gouvernance à l'adresse suivante : <http://www.investor.jnj.com/governance/principles.cfm>

5.4.3 Évolution du conseil d'administration

Au début de la période que couvre ce mémoire, soit en 1970, les 16 membres composant le conseil d'administration de J&J étaient tous à l'emploi de l'entreprise et totalisaient un cumulatif de 448 années d'expérience dans cette entreprise, soit en moyenne 28 années par membre du conseil. Le président du conseil d'administration et chef de la direction était alors Philip B. Hofmann, un diplômé de la Wharton School of Commerce and Finance. M. Hofmann se joignit à J&J en 1931 à titre de commis aux expéditions. En 1963, soit 32 ans après son embauche, il devint le premier CEO de l'histoire de J&J à ne pas faire partie de la famille des fondateurs, succédant ainsi à Robert Wood Johnson Jr.

C'est en 1976 que fut élu le sixième CEO de l'histoire de J&J. James E. Burke, grâce à des actions telles la gestion des incidents Tylenol ou la restauration des valeurs du credo, lui ont valu une reconnaissance sans précédent. Il est d'ailleurs considéré par le magazine Fortune comme le sixième meilleur CEO de l'histoire (Collins, 2003) du monde des affaires. C'est sous la gouverne de M. Burke que les premières modifications sur la composition du conseil d'administration eurent lieu. En effet, c'est en 1978 que les premiers membres externes sont élus au conseil d'administration. Sur les 16 membres, seulement 3 étaient externes à J&J, ce qui donne une proportion de 18,25 % des membres étant de l'externe. À cette époque, la proportion de membres internes était encore bien supérieure, tel qu'il est possible de le constater à l'aide de la figure 5.26.

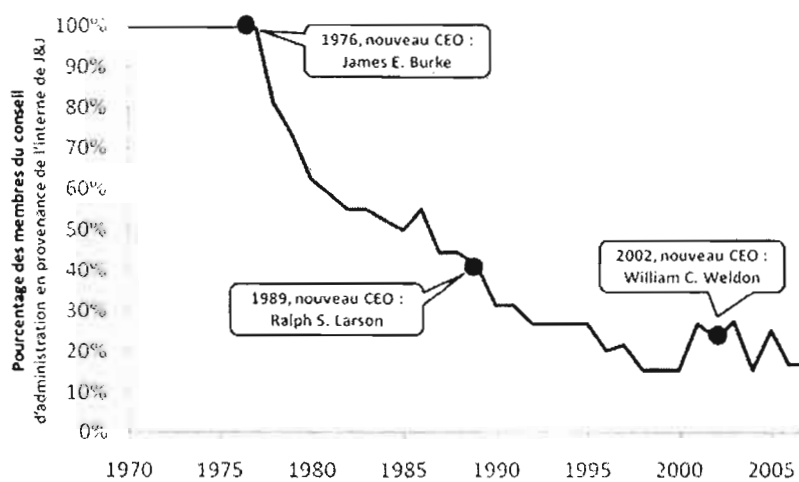


Figure 5.26 Pourcentage de la composition des membres du conseil d'administration en provenance de l'interne de J&J.
Source : Rapports annuels de J&J.

Au cours des années subséquentes, la composition du conseil d'administration s'est modifiée considérablement, poursuivant ainsi cette tendance d'introduction de membres externes à l'entreprise afin de représenter les intérêts des actionnaires. En comparaison avec les pourcentages actuels, il est possible de constater que la tendance de l'époque s'est inversée. Le conseil d'administration est maintenant composé presque essentiellement de membres de l'externe. Notons que seulement 2 membres internes sur 14 (16.67 %) siègent sur le conseil de J&J, ces derniers étant le CEO actuel, William C. Weldon et la présidente mondiale du groupe pharmaceutique, Christine A. Poon, tel qu'illustré par le tableau 5.19.

Tableau 5.19
Membres du conseil d'administration et des différents comités pour 2007

Membres du conseil	Comités du conseil d'administration					Comité consultatif science et technologie
	Audit	Rémunération	Nomination et gouvernance corporative	Finance	Comité public et consultatif	
M. S. Coleman	Membre					Membre
J. G. Cullen	Président		Membre	Membre		
M. M. E. Johns		Membre				Membre
A. G. Langbo		Président	Membre			
S. L. Lindquist					Membre	Membre
L. F. Mullin	Membre				Président	
W. D. Perez		Membre			Membre	
C. A. Poon ^a				Membre		
C. Prince		Membre	Membre			
S. S. Reinemund	Membre		Président			
D. Satcher					Membre	Président
W. C. Weldon ^a				Président		
Nombre de réunion en 2007	4	5	4	0	3	3

Note :

a) Membres du conseil provenant de l'interne de J&J

Source : Rapport financier de J&J, 2007.

Selon cette nouvelle structure favorisant la mise en nomination de membres du conseil externes à l'entreprise, l'expérience totale chez J&J des membres du conseil est passée de 448 années pour 1970, à 43 années pour 2008. Ce qui fait passer la moyenne à un peu plus de 3 années d'expérience par membre du conseil comparativement à 28 années pour 1970.

5.4.4 Rachats d'actions

Depuis les débuts des années 1970, J&J n'a annoncé que 3 programmes significatifs de rachat d'actions pour un total combiné de 20 milliards de dollars. Le premier de ces rachats fut annoncé le 13 février 2002 pour un montant de 5 milliards de dollars. Un porte-parole de J&J déclara ce qui suit : « ... said the company decided to make the move based on its good cash position and a stock price that represents "good value." » (Wall Street Journal, 2002). Ce programme fut complété le 1^{er} août 2002 par le rachat de 83,6 millions d'actions au montant ci-haut mentionné.

En 2006, J&J annonça que le conseil d'administration venait d'approuver un nouveau programme de rachat d'actions autorisant l'entreprise pour un montant maximal de 5 milliards de dollars. Ce programme fut complété au quatrième trimestre de 2006 avec un rachat total de 81,3 millions d'actions. Tel qu'indiqué dans la lettre aux actionnaires de 2006, ce rachat augmenta la croissance du bénéfice par action : « Adjusted earnings per share of \$3.76 grew by 10.9(1) percent, a higher rate than earnings due to completion of our \$5 billion share repurchase program announced in March 2006. ».

Le plus récent de ces programmes de rachat fut annoncé le 9 juillet 2007, autorisant un montant maximal de 10 milliards de dollars. J&J annonça aussi son intention de financer ce rachat par un mixe de dette et d'utilisation des capitaux de l'entreprise. Selon un analyste, ce programme est motivé par le déclin de la croissance des profits causé par les produits génériques. Procrit, Duragesic et Cypher sont les principaux produits mis en cause. Toujours selon cet analyste,

« Stock repurchases could help them bridge some of the earnings gap until they can get new products onto the market ... I'd rather them do it this way than make acquisitions simply for acquisitions' sake ... The buybacks could boost earnings by \$0.11 per share ».

Au cours de 2007, J&J racheta 55,8 millions d'actions pour un montant total de 3,6 milliards de dollars. Selon les informations contenues dans la lettre aux actionnaires de 2007, ce programme aurait eu une influence majeure sur la croissance du bénéfice net par action (excluant les items spéciaux), qui se situe à 4,15 dollars, soit une croissance de 10,4 %. Cela va de pair avec les attentes de l'analyste précédemment mentionné.

5.4.5 Politique de dividendes

L'année 2007 couronne la 45^e année consécutive de versement de dividendes aux actionnaires. Au départ de la période couverte par cette étude, J&J versait des dividendes de 18,9 milliards de dollars, soit une augmentation de plus de 21 % par rapport à l'année précédente. En 2007, ces dividendes étaient de 4,67 milliards de dollars (voir figure 5.27).

Pour la période qui nous concerne, le versement de dividendes de J&J a été en constante augmentation d'une année à l'autre, allant d'une croissance minimale de 4,6 % à une croissance maximale de 39,9 % (tel qu'illustré par la figure 5.28), ce qui est en accord avec la politique de versement de dividendes de J&J.

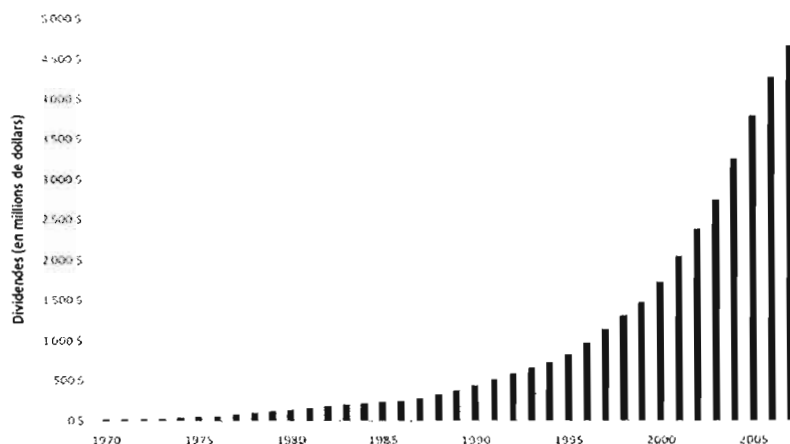


Figure 5.27 Dividendes versés aux actionnaires de J&J pour la période 1970 à aujourd'hui.

Source : Tableau tiré d'une recherche en cours, « *From Loyalty to Markets* », effectuée par la Chaire bombardier et dirigée par la professeure Mihaela Firsirotu (Ph.D.).



Figure 5.28 Pourcentage de croissance des dividendes versés aux actionnaires de J&J pour la période 1970 à aujourd'hui.

Source : Tableau tiré d'une recherche en cours, « *From Loyalty to Markets* », effectuée par la Chaire bombardier et dirigée par la professeure Mihaela Firsirotu (Ph.D.).

5.4.6 Gestion de la dette

La cote de crédit de J&J est de AAA selon les agences de cotation Moody's et Standard & Poor's. Ce niveau de cotation s'est de plus en plus raréfié avec le recours accru à la dette afin de financer les projets d'investissements. Selon Jenny Wiggins, analyste au Financial Times de Londres :

« ... leaving only eight AAA-rated companies left in the US: General Electric, UPS, AIG, ExxonMobil, Johnson & Johnson, Berkshire Hathaway, Pfizer and Merck. In 1990, there were 27 companies that held the top credit rating, while in 1979 there were 58. ».

Au début de la période nous concernant, J&J possédait une dette relativement faible. Par contre, vers la fin des années 1980, l'entreprise eut recours à de la dette afin de financer plusieurs projets d'acquisitions et de restructuration (voir section suivante sur la restructuration). Les conditions de marchés expliqués à la section 5.3 du chapitre portant sur l'industrie pharmaceutique sont à l'origine de ces actions entreprises par J&J. Notamment, les changements de politiques gouvernementales ainsi que l'avènement des produits génériques ont causé des modifications de l'environnement concurrentiel poussant la plupart des entreprises pharmaceutiques à procéder à de telles actions. La dernière hausse du ratio dette équité provient de l'acquisition de PCH en 2006 pour un montant de 16,6 milliards de dollars. La figure 5.29 présente l'évolution du ratio D/E de Johnson & Johnson pour la période 1970 à 2007.



Figure 5.29 Pourcentage du ratio dette sur équité de J&J pour la période 1970-2007.

Source : Tableau tiré d'une recherche en cours, « *From Loyalty to Markets* », effectuée par la Chaire bombardier et dirig e par la professeure Mihaela Firsirotu (Ph.D.).

5.4.7 Conclusion sur la gestion des marchés financiers chez J&J

À la lumière des informations fournies tout au long de cette section, il est possible de remarquer que J&J procède à un certain degré de transformation vers le modèle de marchés sans toutefois abandonner tous les éléments propres au modèle de loyauté réciproque. Certains facteurs nous permettent de conclure à cette transformation.

Dans un premier temps, l'évolution du conseil d'administration démontre clairement la volonté de J&J à respecter la volonté des marchés financiers en ce qui a trait à l'indépendance des membres du conseil d'administration. Le conseil, à 100 % composé de membres internes à J&J en 1970, ne compte maintenant que 2 membres internes, ce qui donne une proportion de seulement 16,67%. Aussi, J&J procéda, entre 2002 et 2007, à 3 programmes de rachats d'actions afin de maintenir la valeur boursière de l'entreprise. La combinaison de ces trois programmes de rachat cumule un montant de 20 milliards de dollars, ce qui démontre une volonté à répondre aux exigences de maintien du prix de l'action.

La politique de versement de dividendes aux actionnaires de J&J a contribué au maintien du prix de l'action sur le marché boursier en plus de ces programmes de rachats d'action. Par contre, il faut mentionner que le versement de dividendes n'est pas en réponse à la pression accrue des marchés financiers. J&J en est maintenant rendu à sa 45e année consécutive de versement de dividendes, lesquels ont été en croissance constante au cours de cette période.

De plus, la gestion de la dette de l'entreprise a été généralement conservatrice. Au début des années 1990, J&J eut recours à l'utilisation de la dette afin de répondre rapidement aux différents aléas de marché. Le ratio D/E est tout de même resté sous les 35 % pour ensuite être ramené à un niveau plus conservateur suivant la finalisation des programmes de restructuration et d'acquisition. Ces programmes ont d'ailleurs été instaurés afin de répondre aux attentes croissantes des marchés financiers face aux résultats de l'entreprise et aux différents aléas de marchés précédemment mentionnés.

Il est possible de conclure que les différentes actions de J&J ont bénéficié de l'approbation des marchés financiers. En effet, le titre de J&J s'est apprécié suivant la mise en place des actions de restructuration et d'acquisition, de rachats d'actions et le maintien des versements de dividendes. Par contre, il est possible de constater que la transformation vers le modèle de marchés n'est pas complète. Certains éléments restent toujours liés au modèle de loyauté réciproque.

CHAPITRE VI

CONCLUSION

Au cours du deuxième chapitre de ce mémoire, nous avons discuté de l'évolution du contexte dans lequel œuvrent les entreprises. Partant d'un modèle de loyauté réciproque, divers événements sont venus perturber les façons de faire et modes de gestion de l'époque afin de les faire migrer vers un modèle où dominant maintenant trois principaux marchés, soit le marché des produits et services, le marché du talent et les marchés financiers, chacun ayant ses propres caractéristiques. Les entreprises ont passé par un processus de transition plus ou moins volontaire vers ce modèle de marchés. Toutefois, certaines entreprises ont volontairement décidé de conserver des éléments du modèle de loyauté réciproque.

L'objectif de ce chapitre est de déterminer la situation de Johnson & Johnson par rapport au modèle de loyauté réciproque et du modèle de marchés. Premièrement, nous allons mettre en évidence les éléments clés d'influence de l'industrie pharmaceutique (section 6.1). Deuxièmement, nous allons déterminer les différents éléments caractéristiques du modèle de loyauté réciproque volontairement conservés par Johnson & Johnson (section 6.2). Troisièmement, nous allons discuter des éléments du modèle de marchés implantés dans les modes de gestion de l'entreprise (section 6.3). Cette analyse a pour principal objectif de démontrer que Johnson & Johnson possède certaines caractéristiques du modèle de loyauté réciproque dans un monde où le modèle de marché est dominant tout en présentant des performances économiques supérieures aux moyennes industrielles de ce secteur (section 6.4). Nous terminerons en présentant la contribution de ce mémoire à la théorie existante et en proposant des éléments de réflexion pour de futures recherches dans ce domaine (section 6.5).

6.1 L'industrie pharmaceutique

Tel que nous avons pu l'observer au cours du chapitre 4, l'industrie pharmaceutique est actuellement en période de transformation. Certains facteurs, nouveaux ou existants depuis plusieurs décennies, exercent maintenant une pression accrue forçant les joueurs de l'industrie à découvrir de nouvelles approches afin de les surmonter. Nous avons pu observer que ces approches consistent essentiellement à profiter des occasions offertes par l'émergence des biotechnologies et des avancées scientifiques, à impartir les fonctions de soutien afin de rester centré sur les compétences clés propres à l'entreprise en question et finalement, favoriser l'innovation.

Ces enjeux ont poussé les entreprises à utiliser différentes méthodes afin de palier à ce nouvel environnement. Les entreprises pharmaceutiques ont principalement utilisé les stratégies d'intégration verticale, d'intégration horizontale et d'intégration reliée (O'Reagan, Brand et Bamford, 1994) comme réponses à ces nouveaux enjeux amenés par les modifications réglementaires, les pressions politiques, les questions relatives aux brevets et les défis du développement de nouveaux produits (Bradley et Weber, 2004). Une période de consolidation a donc pu être observée au cours des années 1970 à aujourd'hui, soit la période de couverture de ce mémoire.

6.2 Modèle de loyauté réciproque

Le modèle de loyauté réciproque est facilement identifiable par plusieurs caractéristiques qui lui sont propres (discutées précédemment au chapitre 2). Suivant l'analyse de Johnson & Johnson présentée au chapitre 5, il est possible de constater que cette entreprise conserve toujours plusieurs caractéristiques du modèle de loyauté réciproque dans un monde où le modèle de marchés est prédominant.

Un des éléments révélateurs du transfert vers un modèle de marché concerne les variations des dépenses en **recherche et développement**. Suivant la poursuite du modèle de marchés et

ses considérations de court terme, les dirigeants sabrent dans les dépenses en recherche et développement afin de diminuer les dépenses et ainsi augmenter le bénéfice net de l'entreprise à court terme afin de répondre aux attentes de rentabilité des analystes et investisseurs. Nous avons vu au chapitre 2 que cette pratique possède un important côté négatif en ce qui regarde le futur de l'entreprise pour lequel peu d'investissements gagent de succès sont initiés (Allaire et Firsirotu, 1993, 2004).

Au cours de la période couverte par cette étude, il est facile de constater que J&J est fortement consciente de l'importance de la R&D. Les frais y étant reliés sont passés de 41,1 millions de dollars en 1970 à 7,68 milliards de dollars pour 2007. La proportion des dépenses en fonction des ventes est aussi passée de 4,1 % en 1970 à 12,57 % en 2007. Toujours au cours de la période 1970 à aujourd'hui, il est possible de constater que les dépenses en R&D de J&J ont toujours été en croissance d'une année à l'autre.

Les différentes politiques concernant le personnel de Johnson & Johnson adhèrent également à la philosophie du modèle de loyauté réciproque. J&J privilégie toujours l'**embauche** du personnel à la sortie des universités. La promotion ne se fait pratiquement qu'à l'interne. Plusieurs dispositifs sont en place afin de faciliter cette pratique (tel que nous l'avons vu au chapitre 5). Par exemple, un seul vice-président fut embauché à l'externe dans l'histoire de J&J. Cette embauche fût motivée par la création d'un nouveau poste chez J&J. Tous les CEO de J&J proviennent de l'interne suite à une longue carrière au sein de l'entreprise.

La **formation** à l'interne occupe aussi une place dominante dans la gestion du personnel. Le temps des gestionnaires est en partie dédié au développement et à la formation de candidats potentiellement aptes à évoluer à travers les échelons hiérarchiques de J&J. Même le conseil d'administration participe activement à cette pratique favorisant l'embauche à long terme. En conséquence, le taux de rotation du personnel est relativement faible et se situe à moins de 5 %, ce qui n'est pas représentatif d'une entreprise fortement orientée vers un modèle de marchés pur.

La politique de versement de **dividendes** aux actionnaires de J&J pourrait laisser croire que l'entreprise use de cette tactique afin de gonfler le cours de l'action sur les marchés financiers. En effet, J&J en est maintenant rendu à sa 45e année consécutive de versement de dividendes, lesquels ont été en croissante constante au cours de cette période. Ces données confirment donc que le versement de dividendes est une pratique privilégiée par l'entreprise et n'est pas en réponse aux pressions des analystes et investisseurs.

Les pratiques de **gouvernance** sont aussi teintées de l'idéologie du modèle de loyauté réciproque. Tel que nous avons pu le constater au cours du cinquième chapitre, J&J s'inspire de règles et principes précis afin de guider et orienter les décisions des gestionnaires en lien avec le credo de l'entreprise. Ce credo hiérarchisant les différentes parties prenantes place l'actionnaire au quatrième rang des préoccupations de J&J derrière les clients, les employés et la communauté.

6.3 Modèle de marchés

Au cours de l'évolution des contextes environnants, les entreprises ont été forcées de s'adapter en tout ou en partie aux caractéristiques du modèle de marchés. Plusieurs facteurs ont influé sur cette modification de l'environnement industriel (discuté au chapitre 2). Dans le cas de J&J, il nous a été possible de démontrer que cette entreprise n'a eu d'autre choix que de s'adapter à certaines de ces caractéristiques.

6.3.1 Marché des produits et services

Le marché des produits et services a subi plusieurs transformations suite aux différentes modifications réglementaires et politiques gouvernementales. L'adaptation de J&J face à ces transformations est représentative du modèle de marchés. Les ventes de J&J, autrefois majoritairement en provenance du marché américain sont maintenant pratiquement à parité

avec celles en provenance de l'international. Par une stratégie de croissance par acquisition (locales et internationales) et par l'interne, J&J a été en mesure de conserver un haut niveau d'innovation et a été ainsi capable de maintenir son leadership de marchés. Les synergies qui découlent de l'intégration des connaissances et des technologies en provenance de ces transactions procurent la possibilité d'innover ou d'appuyer les activités internes de J&J.

Par contre, la poursuite de ces synergies sous-entend la restructuration des unités acquises et internes. Les différentes restructurations opérées par J&J au cours de la période que couvre ce mémoire ont démontré cette volonté de s'adapter au marché des produits et services. La configuration stratégique de J&J des années 1970 est bien différente de celle présentement en place. Malgré l'un des plus importants principes de l'entreprise qui porte sur la gestion décentralisée, J&J n'a eu d'autre choix que de se conformer à la tendance à la centralisation de certaines fonctions et opérations afin de conserver son avantage concurrentiel.

6.3.2 Marché du talent

Tel que nous l'avons vu au chapitre 2, l'essor du marché secondaire du talent a considérablement modifié les pratiques de rémunération. Malgré ces pressions, J&J a réussi à conserver la majorité des caractéristiques du modèle de loyauté réciproque en ce qui concerne ses politiques liées à l'emploi et à son personnel. Par contre, afin de rester compétitif et ainsi retenir le personnel stratégique, J&J n'a eu d'autre choix que de reproduire à l'interne certaines pratiques de rémunération. En effet, on a pu observer un écart grandissant entre la rémunération du CEO et la rémunération moyenne d'un employé du même secteur d'activité. Par exemple, en 1991, le salaire du CEO de J&J était près de 56 fois supérieur au salaire moyen. En 2007, ce multiple était de 175 fois le salaire moyen. Les types de rémunération utilisés vont aussi dans le sens de l'idéologie du modèle de marchés. En excluant les CEC (certificat de rémunération supplémentaire), la rémunération variable du CEO représente 66 % de la rémunération totale qui lui est octroyée, soit 48 % en actions et 17 % en bonus de performance annuels (voir figure 5.18 à la section 5.3.1 sur la rémunération des dirigeants).

Les mises à pied massives de personnel représentent aussi un indicateur de transition à un modèle de marchés. Au cours de la période de couverture de cette analyse, soit de 1970 à aujourd'hui, J&J compte 9 périodes de mises à pied. Une seule période de mise à pied est survenue avant la récession de 1981-1982. Par la suite, soit de 1983 à aujourd'hui, J&J entreprit 8 périodes de mises à pied. Les points de la figure 6.1 représentent les périodes de mises à pied suivant la récession de 1981-1982

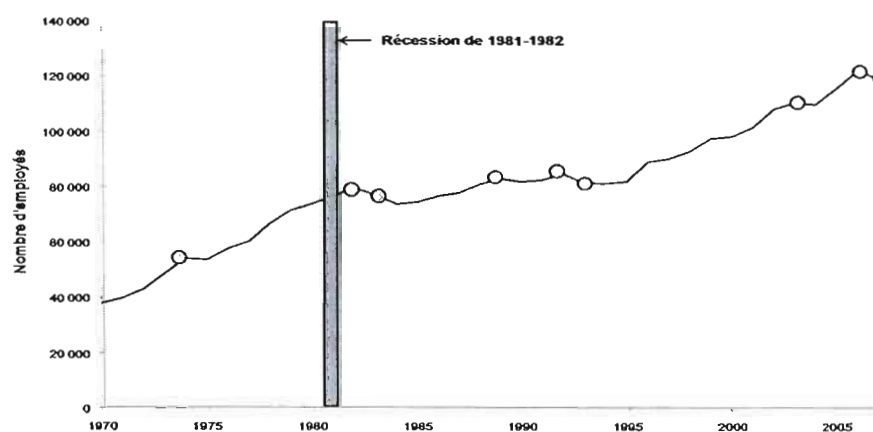


Figure 6.1 Périodes de mises à pied suivant la récession des années 1981-1982

Source : Tableau tiré d'une recherche en cours, « *From Loyalty to Markets* », effectuée par la Chaire bombardier et dirigée par la professeure Mihaela Firsirotu (Ph.D.).

6.3.3 Marchés financiers

J&J procède à un certain degré de transformation vers le modèle de marchés sans toutefois abandonner tous les éléments propres au modèle de loyauté réciproque. Certains facteurs nous permettent de conclure à cette transformation. Dans un premier temps, l'évolution du conseil d'administration démontre clairement la volonté de J&J à respecter la volonté des marchés financiers en ce qui a trait à l'indépendance des membres du conseil d'administration. Le conseil, à 100 % composé de membres internes à J&J en 1970, ne

compte maintenant que 2 membres internes, ce qui donne une proportion de seulement 16,67%.

De plus, la gestion de la dette de l'entreprise a été généralement conservatrice. Vers la fin des années 1980 et le début des années 1990, J&J eut recours à l'utilisation de la dette afin de répondre rapidement aux différentes pressions de marché. Le ratio D/E est tout de même resté sous les 35 % pour ensuite être ramené à un niveau plus conservateur suivant les programmes de restructuration et d'acquisition.

Toutefois, il est à noter que la moyenne du ratio D/E aujourd'hui maintenu est plus élevée que celle de l'époque. La moyenne du ratio D/E pour la période de 1970 à 1989 est de 7,58 % tandis que cette moyenne passe à 15,90% pour la période de 1990 à aujourd'hui. En 2007, afin de procéder à l'intégration de Pfizer Consumer Healthcare (PCH), J&J utilisation massivement la dette, augmentant le ratio D/E de 7 % en 2006 à plus de 22 % en 2007.

Aussi, J&J procéda, entre 2002 et 2007, à 3 programmes de rachats d'actions afin de maintenir la valeur boursière de l'entreprise. La combinaison de ces trois programmes de rachat cumule un montant de 20 milliards de dollars, ce qui démontre une volonté à répondre aux exigences de maintien du prix de l'action.

6.4 Johnson & Johnson, un modèle hybride

À la lumière des éléments discutés aux précédentes sections de la conclusion et de ce mémoire, il nous est possible de constater que Johnson & Johnson possède plusieurs caractéristiques propres à deux principaux modèles, soit le modèle de loyauté réciproque et le modèle de marchés. Johnson & Johnson a procédé à une transition partielle vers le modèle de marchés tout en conservant certaines caractéristiques et façons de faire propres au modèle de loyauté réciproque.

Les éléments caractéristiques des deux modèles présentés à la figure 2.2 sur la synthèse des facteurs à la source de la transformation du modèle de loyauté réciproque vers un modèle de

marchés sont maintenant départagés à la figure 6.2 afin de représenter le modèle transitoire retenu par Johnson & Johnson. Cette figure présente une synthèse des principaux éléments caractéristiques des modèles de loyauté réciproque et de marchés se retrouvant chez Johnson & Johnson. Il est aussi possible de constater à l'aide de la figure 6.3 que le modèle de gestion hybride poursuivi par J&J lui a permis d'afficher une performance économique fortement supérieure à celle du Dow Jones.

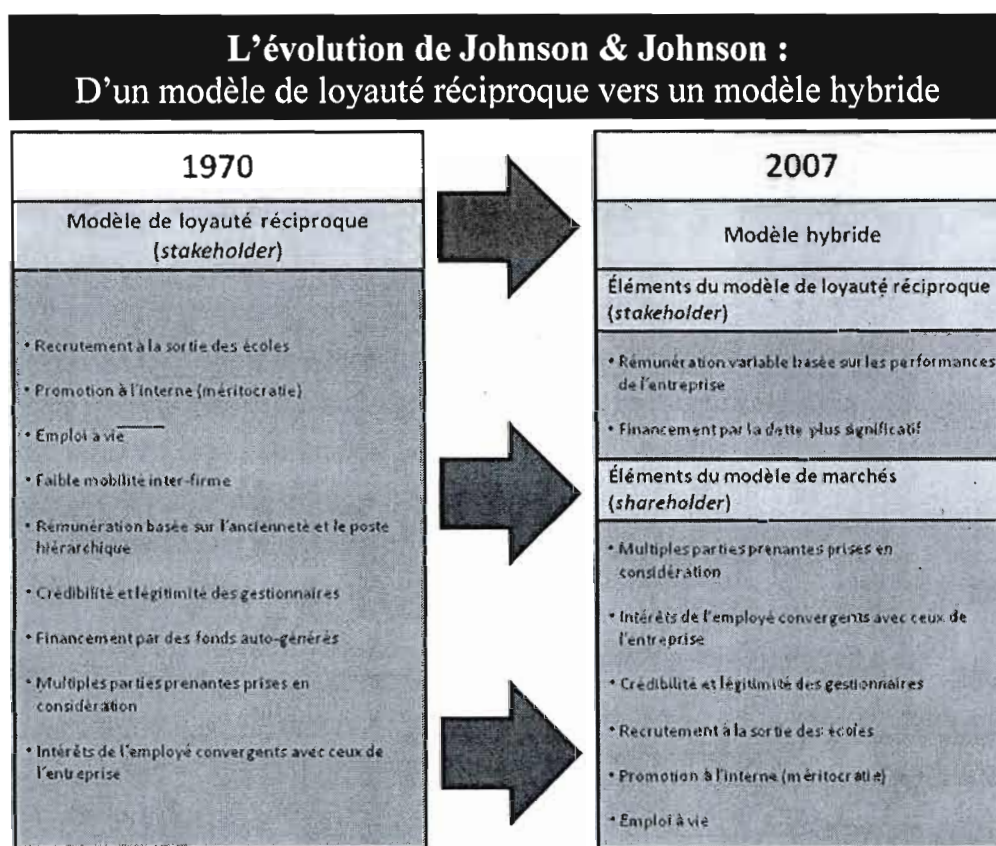


Figure 6.2 Johnson & Johnson comme modèle de gestion hybride entre les modèles de loyauté réciproque et de marchés.

Source : Adapté de Allaire et Firsirotu 1993, 2004, 2007

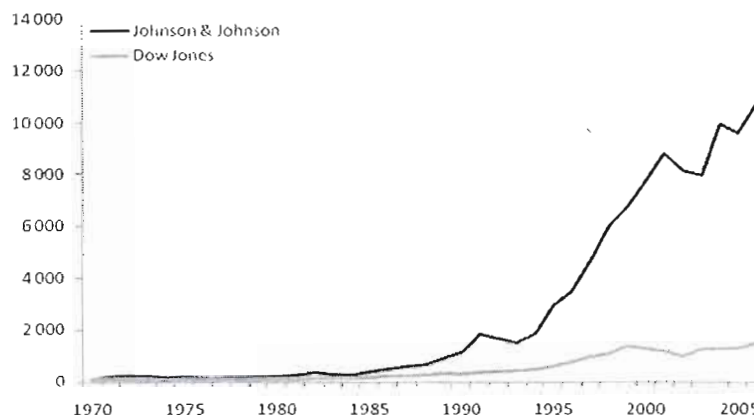


Figure 6.3 Performance de Johnson & Johnson comparée à celle du Dow Jones pour la période de 1970 à 2008.

Source : Tableau tiré d'une recherche en cours, « *From Loyalty to Markets* », effectuée par la Chaire bombardier et dirigée par la professeure Mihaela Firsirotu (Ph.D.).

6.5 Contribution et pistes de recherche

Peu de recherches ont été conduites sur les conséquences conjointes (directes et indirectes), pour les entreprises, de l'évolution des marchés du talent, des produits et services et financiers. Les seuls auteurs traitant directement de ce sujet sont Allaire et Firsirotu (1993, 2004, 2007). Partant de leurs recherches passées et en cours, nous avons analysé l'impact des pressions en provenance des trois marchés identifiés par ces auteurs afin d'en comprendre la dynamique sur l'évolution d'une entreprise de l'industrie pharmaceutique au cours de cette période de transition partant du modèle de loyauté réciproque.

Ce mémoire présente un modèle hybride d'entreprise ayant su se prémunir de différentes pressions en provenance des trois marchés (talent, produits et services, financiers) tout en affichant une performance économique supérieure aux moyennes industrielles respectives. De plus, ce mémoire présente en détail la dynamique de l'influence de ces pressions sur les comportements adoptés par certaines entreprises, ce qui permet d'expliquer certaines tendances typiques à l'industrie pharmaceutique.

Il faut toutefois prendre note que l'étude de cas retenue sur Johnson & Johnson permet de conclure que cette entreprise précise affiche une performance économique supérieure dans un modèle de marchés tout en conservant certains éléments caractéristiques du modèle de loyauté réciproque. Les résultats obtenus ne sont pas généralisables à l'ensemble des entreprises de l'industrie pharmaceutique ou à toute autre entreprise d'une autre industrie.

D'autres recherches pourraient être conduites afin de déterminer quels sont les éléments du modèle de loyauté réciproque les plus importants à conserver afin de permettre à l'entreprise de se prémunir des pressions de marchés. D'autres recherches pourraient aussi être menées afin de lier la performance économique affichée par la rétention d'éléments spécifiques du modèle de loyauté réciproque.

BIBLIOGRAPHIE

- A Death Blow for Tylenol. 1982. *Business Week* (New York), 18 octobre, vol. 2761, p. 151.
- Aguilar, F. J. et A. Bhambri. 1986. « Johnson & Johnson (A): Philosophy & Culture ». *Harvard Business School*, juin, 17 p.
- Allaire, Y. 1985. « De la méthode analytique à la pratique ou le savant et le manager : essai sur l'épistémologie de la recherche en gestion ». Dans *Actes du Colloque : Perspectives de recherche pour le praticien*. Université du Québec en Abitibi-Temiscamingue, novembre 1985, p.55-81.
- Allaire, Y. 2005. « The Roots of Corporate Malfeasance ». Dans Allaire, Y et M. Firsirotu. *Beyond Monks and Minow: From Fiduciary to Value Creating Governance*. Forstrat International Press. 2005, 141 p.
- Allaire, Y. et M. Firsirotu. 2007. « Adam Smith's Nightmare: The Fate and Future of the Business Firm », (en provenance d'un livre en préparation, première ébauche).
- Allaire, Y. et M. Firsirotu. 2004. *Stratégies et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique*. Canada : Les éditions de la Chenelière, 566 p.
- Allaire, Y. et M. Firsirotu. 1993. *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*. Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 620 p.
- Barrett, A. 2005 « Pfizer's Funk; Hank McKinnell helped pioneer the age of blockbuster drugs. But a dearth of new products and fears over drug safety are hurting the entire industry. Is there a fix? ». *BusinessWeek*, 28 février, vol. 3922, p. 72.
- Berle, A. A. et G. C. Means. 1932. « The Modern Corporation and Private Property ». McMillan (New York), 426 p.
- Blankenhorn, K. et D. Lipson. 2001. « Business Watch, 2001 in Review ». *Medical Marketing and Media*, vol. 37, no 5, p. 46-63.
- Bogner, W. C. et H. Thomas. 1996. *Drugs to Market: Creating Value and Advantage in the Pharmaceutical Industry*. Pergamon, 208 p.
- Bouthat, C. 1993. *Guide de présentation des mémoires et thèses*. UQAM : Décanat des études avancées et de la recherche, 110 p.
- Bowe, C. 2006. « Kindler to take job at Pfizer as McKinnell steps down ». *Financial Times*, London (UK), 29 juillet, p. 1.

- Bradley, S. P. et J. Weber. 2004. « The Pharmaceutical Industry: Challenges in the New Century ». *Harvard Business School*, cas no 9-703-489.
- Business Brief – Johnson & Johnson: Repurchase is Authorized Of Up to \$5 Billion of Stock . 2002. *Wall Street Journal* (New York), 14 février, p. B2.
- Campos, R. C. 2005. SEC Commissioner, Allocution tenue devant le *Managed Funds Association*, 12 juillet.
- Clowes, M. 2000. « The Money Flood, How Pension Funds Revolutionized Investing ». John Wiley and Sons, 304 p.
- Combs, J. E. et M. Gilley. 2005. « Stakeholder Management as a Predictor of CEO Compensation Main Effects and Interactions with Financial Performance ». *Strategic Management Journal*, vol. 26, p.827-840.
- Chen, M. J. et D. Hambrick. 1995. « Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior ». *Academy of Management Journal*, vol. 21, p. 453-482.
- Collins, J. 2003. « The 10 Greatest CEOs of all time ». *Fortune*, vol. 148, no 2, p. 45.
- Collis, D. et T. Smith. 2007. « Strategy in the 21st Century Pharmaceutical Industry: Merck & Co. and Pfizer Inc. ». *Harvard Business School*, avril, 38 p.
- Cool, Karel, Ingemar Dierickx. 1993. « Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability ». *Strategic Management Journal*, vol. 14, no 1, p. 47-59.
- Cool, Karel, Lars-Hendrik Roller et Benoit Leleux. 1999. « The Relative Impact of Actual and Potential Rivalry on Firm Profitability in the Pharmaceutical Industry ». *Strategic Management Journal*, vol. 20, no 1, p. 1-14.
- Daemmrich, A. A. et M. E. Bowden. 2005. « Market Challenges, Patients and Activists, and Industry Consolidation: 1980 – Present. » *Chemical & Engineering News*, vol. 23, no 25, p. 3.
- Dauphin, F. 2005. « Le rêve Américain de l'entreprise canadienne : les défis de l'expansion géographique aux États-Unis dans le commerce de détail; étude du cas du groupe Jean Coutu ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 278 p.
- Dowdell, T. D., S. Govindaraj et P. C. Jain. 1992. « The Tylenol Incident, Ensuing Regulation, and Stock Prices ». *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 27, no 2, p 283-301.

- Drug earnings mixed as downsizing goes on Anonymous. 1993. *Chemical Marketing Reporter*, 25 octobre, vol. 244, no 17, p. 5.
- Eisenhardt, K. 1989. « Building Theories from Case Study Research ». *Academy of Management review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Emmons, W. 1995. « Note on Pharmaceutical Industry Regulation (Teaching Notes) ». *Harvard Business School*, September, 25p.
- The Conference Board of United States. 2005. *The 2005 Top Executive Compensation Report*. R-1377-05-RR. Peck, C., H. M. Silvert et J. Torok.
- Graham, J. R., C. R. Harvey and S. Rajgopal. 2005. « The Economic Implications of Corporate Financial Reporting ». *Journal of Accounting and Economics*, vol. 40, no. 1-3, p. 3-73.
- Greising, D. 1994. « Randall Tobias takes a pruning hook to Lilly ». *Business Week*, 31 janvier, no. 3356, p. 32.
- Guedri, Z. 1998. « Performance Variations Among Strategic Group Members in the Pharmaceutical Industry : An Examination of Individual Sustainable Growth Capabilities, 1995-1997 ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Concordia, 157 p.
- Gustavo, C. 2006. « Health: Plan Promotes Research on Drugs for Developing World. » *Inter Press Service*, 30 mai.
- Hall, B. and J. Liebman. 2002. « The Taxation of Executive Compensation ». *National Bureau of Economic Research*, working paper.
- Hayes, R. et P. L. Fagan. 1998. « The Pharma Giants: Ready for the 21st Century? » ». *Harvard Business School*, cas no 698-070.
- Hillman, A. J. et G. D. Keim. 2001. « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues : What's the Bottom Line? ». *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 2, p.125-139.
- Hirschman, A. O. 1970. « Exit, Voice and Loyalty ». *Cambridge Harvard University Press*.
- Hwang, S. L. 1994. « J&J to Acquire Unit of Kodak For \$1.01 Billion --- Clinical Testing Purchase Furthers Diversification By Big Drug Company ». *Wall Street Journal*, 7 septembre, p. A3.
- James. G. J. 1982. « The Marketing of Generic Drugs ». *Associated Business Press* : Fleet Street London.

- Kaplan, S. 1989. « The Effects of Management Buyouts on Operations and Value ». *Journal of Financial Economics*, vol. 24, no. 2, p. 217-254.
- Karim, S. et W. Mitchell. 2004. « Innovating through Acquisition and Internal Development: A Quarter-century of Boundary Evolution at Johnson & Johnson ». *Long Range Planning*, vol. 37, p. 525-547.
- Koberstein, W. 1997. « A singular path to global power: Dr. Henry McKinnell of Pfizer ». *Pharmaceutical Executive*, vol. 7, no 7, p. 40-54.
- Lilly Slashes Jobs, Restructures Production. 2004. *Chemical Market Reporter*, 25 octobre, vol. 266, no 14, p. 2.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications Inc, Seconde Édition, 352 p.
- Moore, J. 1992. « British Privatization – Taking Capitalism to the People ». *Harvard Business Review*, janvier-février, 10p.
- Moyer, L. 2006. « Hedge Fund Hell ». *Forbes*, 28 juillet.
- Odland, S. 2006. « Keynote address to the National Association of Corporate Directors ». Octobre.
- Offstein, E. H. Et D. R. Gnyawali. 2005. « Firm Competitive Behavior as a Determinant of CEO Pay ». *Journal of Management Psychology*, vol. 20, no 5, p. 335-354.
- O'Regan, J., Brand, M. et J. Bamford. 1991. « Note on Pharmaceutical Industry Regulation ». *Harvard Business School*, septembre, 25p.
- Panzar, J. C. et R. D Willig. 1981. « Economies of Scope ». *American Economic Review, Papers and Proceedings*, vol. 17, no 2.
- Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA). « Insights 2003, Hilights from the Pharmaceutical Industry Profile ». Washington, octobre 2003.
- Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA). « Pharmaceutical Industry Profile 2007 ». Washington, mars 2007.
- Porter, M. E. 1992. « Capital Choices: Changing the Way America Invests in Industry ». *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 5, no. 2, p. 4-16.
- Porter, M. E. 2008. « The Five Competitive Forces That Shape Strategy ». *Harvard Business Review*, vol. 86, no 1, p. 68-93.

- Porter, M. E. 2001. « Strategy and the Internet ». *Harvard Business Review*, vol. 79, no 3, p. 62-78.
- Porter, M. E. 1979. « How competitive forces shape strategy ». *Harvard Business Review*, vol. 57, no 2, p. 137-145.
- Saftlas, H. 2008. « Healthcare: Pharmaceuticals ». *Standard & Poor's Industry Surveys*, 24 avril, 36 pgs.
- Schnee, J. et E. Caglarcan. 1978. « Economic Structure and Performance of the Ethical Pharmaceutical Industry ». In *The Pharmaceutical Industry: Economics, Performance and Government Regulations*, p. 23-40. New York : Wiley Medical Publication.
- Schroeder, S. A. 1993. « The Clinton Health Care Plan: Fundamental or Incremental Reform? ». *Annals of Internal Medicine*, vol. 119, no 9, p. 945-947.
- Seeking Alpha. 2007. « Johnson & Johnson Approves \$10 Billion Buyback ». En ligne. <<http://seekingalpha.com/article/40512-johnson-johnson-approves-10-billion-buyback>>. Consulté le 16 mai 2008.
- Talent Management: From Competencies to Organizational Performance – Johnson & Johnson. *American Productivity & Quality Center*, p. 138-148.
- Tanouye, E. 1994. « Gilmartin, Merck's new CEO, expected to try approaches he used at Becton ». *Wall Street Journal* (New York), 13 juin, p. B6.
- Tedlow, R. S. et W. K. Smith. 2005. « James Burke: A Career in American Business (B) ». *Harvard Business School*, octobre, 18p.
- Tirole, J. 2001. « Corporate Governance ». *The Econometric Society*, vol. 69, no. 1, p. 1-35.
- Whyte, W. H. 1956. « The Organization Man ». *Simon and Shuster* (New York), 429 p.
- Wiggins, J. 2002. « AAA-rated club loses yet another member: The downgrade of Bristol-Myers Squibb means 50 companies have lost the elite rank since 1979, says Jenny Wiggins ». *Financial Times* (London, UK): 24 avril, p. 28.
- Winslow, R. 1994. « Merck restructures management; Three executives' departures are set ». *Wall Street Journal* (New York), 9 septembre, p. B5.
- Winslow, R. 1996. « J&J to Proceed With Purchase Of Cordis Corp. ». *Wall Street Journal*, 23 janvier, p. B5.

Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Applied social Research Methods Series Volume 5, Third Edition, 181 p.

Yu, Larry. 2005. « What Causes Markets to Take Off ? ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no. 2, p. 7.

Sites Internet

Entreprises

www.gsk.com

www.jnj.com

www.lilly.com

www.merck.com

www.pfizer.com

www.sanofi-aventis.com

Données financières et statistiques

www.census.gov

www.conferenceboard.ca

www.fda.gov

www.finance.yahoo.com

www.phrma.org

www.sec.gov

www.sedar.com

www.statcan.ca

www.wikipedia.org